

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК 656.029

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
« 27 » квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Логістика»**

**на тему «Розроблення логістичної стратегії промислового  
підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА  
«РОЗА»»)**

**Виконала:** студентка 6-го курсу, групи УЛ-61М  
ГАЙДУК ОЛЬГА АНДРІЇВНА \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту,  
к. е. н., доц. МАЛИК І. П. \_\_\_\_\_

**Рецензент:** доцент кафедри промислового маркетингу,  
к. е. н., доц. ЯЗВІНСЬКА Н.В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)**

**ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «ЛОГІСТИКА»**

**«Затверджую»**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ГАЙДУК ОЛЬЗІ АНДРІЇВНІ**

**1. Тема роботи:** «Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»))»

**науковий керівник роботи:** Малик І. П., к. е. н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с .

**2. Строк подання студентом роботи:** 27 квітня 2018 року.

**3. Об'єктом дослідження** є логістична діяльність підприємства та її складові.

**4. Предметом дослідження** є: теоретичні основи і практичні аспекти розроблення логістичної стратегії підприємства.

**5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

*а) теоретико-методологічна частина:*

- розглянути сутність, структуру та класифікацію логістичних стратегій підприємства;
- дослідити основні підходи й принципи формування логістичної стратегії підприємства;
- охарактеризувати методологію вибору логістичної стратегії підприємства;

*б) дослідницько-аналітична частина:*

- надати характеристику логістичної діяльності ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;
- провести діагностику формування логістичної стратегії підприємств легкої промисловості;
- проаналізувати ефективність логістичної системи підприємства;

*в) проектно-рекомендаційна частина:*

- визначити перспективні заходи щодо впровадження логістичної стратегії промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

**6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) організаційно-економічні заходи логістичної діяльності підприємства;
- 2) показники логістичної діяльності підприємства;
- 3) аналіз транспортних витрат ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» за 2015-2017 рр.;
- 4) аналіз чинників формування витрат логістичної діяльності підприємства
- 5) виконання заходів щодо організації процесу закупівлі палива для потреб ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;
- 6) прогностичні наслідки впровадження запропонованих заходів для ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».

**7. Перелік публікацій:**

- 1) Тези «Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства» у збірнику тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».
- 2) Стаття «Особливості формування логістичної стратегії підприємства».

**8. Дата видачі завдання:** 05 жовтня 2017 року.

## 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо логістичних витрат промислового підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Надання характеристики логістичної діяльності підприємства	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Аналіз логістичних витрат ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Дослідження ефективності логістичної системи ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»	23.01.2018 р. – 07.02.2018 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування програми заходів з впровадження логістичної стратегії підприємства	08.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання запропонованих заходів	12.03.2018 р. – 03.04.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.04.2018 р. – 22.04.2018 р.	

Студент \_\_\_\_\_ Гайдук О. А.

Науковий керівник магістерської дисертації \_\_\_\_\_ Малик І. П.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему: «Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»))» містить 86 сторінок, 28 таблиць, 11 рисунків, 9 формул. Перелік посилань нараховує 41 найменувань.

*Актуальність теми.* Організаційно-економічне забезпечення є важливим фактором розвитку логістичної діяльності підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення логістичної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Ефективна логістична стратегія сприяє відтворенню цілей корпоративної стратегії підприємства, підвищенню конкурентоспроможності товарів на ринках, формуванню раціональної структури збуту та транспортування. Успішна розробка логістичної стратегії підприємства може бути досягнута за умови відповідного забезпечення організаційними заходами та економічними ресурсами

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою: «Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»))» ДР 0117U005641). Роль автора полягає в розкритті сутності поняття логістичної стратегії підприємства, проведенні аналізу здійснення логістичної діяльності на підприємстві в умовах конкурентного бізнесу та пропозиції щодо розроблення ефективної логістичної стратегії підприємства.

*Мета роботи* полягає у розробці логістичної стратегії удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства.

*Завдання роботи* включають в себе:

- дослідження сутності, структури та класифікації логістичних стратегій підприємства;
- дослідження логістичної діяльності ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;;
- розроблення рекомендацій перспективних заходів щодо впровадження логістичної стратегії промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».

*Об'єктом дослідження* є організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу, оцінювання та розвитку організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

У магістерській дисертації було використано такі *методи дослідження*: теоретико-методологічний, статистично-економічний, порівняння, індексний, експертних оцінок, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизація та узагальнення.

*Наукова новизна дослідження* полягає у такому:

- розроблення логістичної стратегії підприємства шляхом проведення комерційного тендеру на закупівлю палива для власного автотранспорту та покращення його нормативно-правової бази для зміцнення виробничої потужності підприємства;

– дістали подальшого розвитку теоретичні засади логістичного забезпечення підприємств в умовах змінності зовнішнього середовища та науково-методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємств легкої промисловості.

*Ключові слова:* логістична стратегія, логістична діяльність підприємства, ефективність, організаційно-економічний розвиток.

## ABSTRACT

The master's dissertation on master's degree is devoted to the actual theme "Development of logistics strategy and is executed on the example of PJSC "Knitwear factory" Rosa ", contains 86 pages, 28 tables, 11 figures, 9 application. The list of references has 41 titles.

The purpose of the master's dissertation is to study theoretical and methodological approaches, to develop practical recommendations for logistic management of the enterprise.

*Relationship of work with scientific programs, plans, themes.* The master's thesis for obtaining a master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management on the theme "Development of logistics strategy and is executed on the example of PJSC "Knitwear factory" Rosa ". DR 0117U005641) The role of the author is to reveal the essence of organizational and economic support of the international activity of the enterprise, its analysis in the enterprise in the conditions international business and proposals on improving the organizational and economic support of the enterprise

During the implementation of the master's thesis, a set of general and specific scientific methods was used. In the course of the research, the following were used: economic analyzes - for the analysis of the financial and logistic activity of the enterprise; static analyzes - for grouping empirical danes of dynamism; expert assessment - for rangunovaniyu; graaf method - for the visual presentation of the results of the research; methods of forecasting - for assessing the effectiveness of the use of propagated sources.

The result of this work is the development of the essence of investment resources, the definition of the main factors that affect their formation, as well as the creation of a project that will ensure PJSC "Knitwear factory" Rosa "high profitability of the enterprise in an unstable environment.

The proposed approaches to the formation of a management system for development of logistics strategy of enterprises can be used in practice by domestic enterprises specializing in the production of light industry products.

The guidelines of the PJSC "Rosa Knitwear Factory" were used to propose the recommendations of the thesis in terms of development of the logistic strategy of the enterprise as a way of conducting a commercial tender for the purchase of fuel for own motor transport.

**Keywords:** logistic strategy, logistical activity, organizational and economic development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ . ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Поняття та сутність логістичної стратегії в умовах сучасності .....	11
1.2. Основні підходи й принципи формування логістичної стратегії.....	19
1.3. Методологія вибору логістичної стратегії підприємства на основі аналізу умов макросередовища .....	27
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».....	38
2.1. Характеристика логістичної діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» .....	38
2.2. Діагностика формування логістичної стратегії підприємств легкої промисловості .....	46
2.3. Оцінювання стану логістичної системи ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» .....	54
Висновки до розділу 2 .....	63
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».....	64
3.1. Перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії.....	64
3.2. Розроблення програми заходів з впровадження логістичної стратегії підприємства .....	71
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо розроблення логістичної стратегії підприємства.....	78
Висновки до розділу 3 .....	82
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87





## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Організаційно-економічне забезпечення є важливим фактором розвитку логістичної діяльності підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення логістичної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління і розроблення логістичної стратегії. Ефективна логістична стратегія сприяє відтворенню цілей корпоративної стратегії підприємства, підвищенню конкурентоспроможності товарів на ринках, формуванню раціональної структури збуту та транспортування. Успішна розробка логістичної стратегії підприємства може бути досягнута за умови відповідного забезпечення організаційними заходами та економічними ресурсами.

Теоретичне і методологічне обґрунтування окремих аспектів формування логістичної стратегії діяльності підприємств знайшло відображення у працях таких дослідників як Р. Ларіної, О. Тридіда. Є. В. Крикавського та ін. Однак, як свідчить аналіз результатів досліджень, відсутнє комплексне вивчення теоретичних засад розроблення логістичної стратегії підприємства, що говорить про актуальність теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»» ДР 0117U005641). Роль автора полягає в розкритті сутності поняття логістичної стратегії підприємства, проведенні аналізу здійснення логістичної діяльності на підприємстві в умовах конкурентного бізнесу та пропозиції щодо розроблення ефективної логістичної стратегії підприємства.

**Мета роботи** полягає у розробці логістичної стратегії удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства.

**Перелік завдань роботи:**

- розглянути сутність, структуру та класифікацію логістичних стратегій підприємства;
- дослідити основні підходи й принципи формування логістичної стратегії підприємства;
- охарактеризувати методологію вибору логістичної стратегії підприємства;
- надати характеристику логістичної діяльності ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;
- провести діагностику формування логістичної стратегії підприємств легкої промисловості;
- проаналізувати ефективність логістичної системи підприємства;
- визначити перспективні заходи щодо впровадження логістичної стратегії промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу, оцінювання та розвитку організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

**База дослідження:** ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: теоретико-методологічний, статистично-економічний, порівняння, індексний, експертних оцінок, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизація та узагальнення.

**Наукова новизна дослідження полягає у такому:**

- розроблення логістичної стратегії підприємства шляхом проведення комерційного тендеру на закупівлю палива для власного автотранспорту та

покращення його нормативно-правової бази для зміцнення виробничої потужності підприємства;

– дістали подальшого розвитку теоретичні засади логістичного забезпечення підприємств в умовах змінності зовнішнього середовища та науково-методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємств легкої промисловості.

***Практична значущість.*** Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра дозволяють дійти висновків, що розроблений проект по розробці логістичної стратегії дозволить підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства та збільшити прибуток компанії. Дослідження можуть слугувати базою для практичного застосування для адже запропонований проект – це нова бізнес-ідея для підприємства, яка, виходячи з результатів досліджень, є рентабельною.

Розроблені в магістерській роботі рекомендації та пропозиції були представлені на розгляд керівництву ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА», де було визнано можливість практичного застосування дослідження (акт впровадження № 97 від 10.04.2018р.)

***Апробація результатів роботи:***

Малик І. П., Гайдук О. А. «Особливості формування логістичної стратегії на промисловому підприємстві». Стаття у Збірнику наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту «Економічні науки»;

Малик І. П., Гайдук О.А. «Розроблення логістичної стратегії на промисловому підприємстві». Тези у Збірнику наукових праць учасників ІХ Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та сутність логістичної стратегії в умовах сучасності

Для ефективної діяльності підприємств усе частіше застосовують логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні, а також в моделюванні логістичних процесів підприємства [2].

Організація логістичного управління на підприємстві повинна починатись з розроблення логістичної стратегії для досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо [4, с. 11].

Розгляду логістичних стратегій приділяють увагу багато українських учених, зокрема, цим питанням присвячені публікації Р. Ларіної, О. Тридіда. Запропоновані певні розробки з питань впровадження логістичної концепції в управління підприємством Є. В. Крикавським. Стратегіям конкуренції значну увагу приділив М. Портер. Серед іноземних авторів, які досліджували логістичні стратегії, доцільно виділити польського ученого Czeselski M., який розглянув залежність між стратегіями конкуренції та головними логістичними стратегіями [4]. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, проблема обґрунтування впровадження логістичних стратегій у практику підприємств залишається недостатньо розкритою [1, с. 12].

За сутністю логістична стратегія сьогодні повинна бути для підприємств звичайною функціональною стратегією. Проте, на жаль, це не так. Аналіз, проведений співробітниками Міжнародного центру логістики серед своїх слухачів показав, що лише близько 3 % досліджуваних підприємств мають логістичну стратегію та усвідомлено формують її. Основними причинами

відсутності логістичної стратегії в 97 % випадків є не розуміння персоналом призначення логістики як інтегрованого інструменту менеджменту, що дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові ресурси підприємства, а також недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів з логістики [13].

Призначення логістичної стратегії – підтримка корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємства під час управління матеріальними та супутніми потоками з оптимальними витратами ресурсів [2]. Головним завданням логістичної стратегії є формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового та функціонального рівнів для ефективного управління матеріальними та супутніми потоками [5]. Об'єктом логістичної стратегії є матеріальний потік, а точніше – процес доставки останнього замовнику. Направленість логістичної стратегії – процес переміщення матеріального потоку з мінімальними витратами. При цьому, на практиці, будь-яке підприємство фокусує логістичну стратегію на конкретний логістичний напрямок. У відповідності з основними правилами логістики, такими напрямками можуть бути [5]:

- пропозиція клієнту потрібної послуги;
- забезпечення високої якості послуги;
- отримання замовником послуги необхідного змісту та в необхідній кількості;
- мінімізація часу (швидка поставка послуги чи доставка його точно в строк, вказаний замовником);
- оптимізація маршруту доставки товару в певне місце, вибір найбільш вигідного місця надання послуги чи видання клієнту товару;
- мінімізація витрат.

При розробці логістичної стратегії керівництву підприємства дуже важливо виділити та врахувати наступні фактори [12]:

- 1) стратегії більш високого рівня, тобто ділову та корпоративну, оскільки вони формують ціль організації та основні шляхи її досягнення;

2) середовище, в якому ведеться бізнес, оскільки воно включає в себе всі фактори, що мають вплив на логістику в цілому, на які логістика не має ніякого впливу;

3) ключові компетенції (сильні сторони) підприємства, оскільки вони формують лідерство останнього в тому чи іншому напрямку ведення бізнесу.

Більш детальний перелік факторів, що впливають на розробку логістичної стратегії, представлений на рис. 1.1.

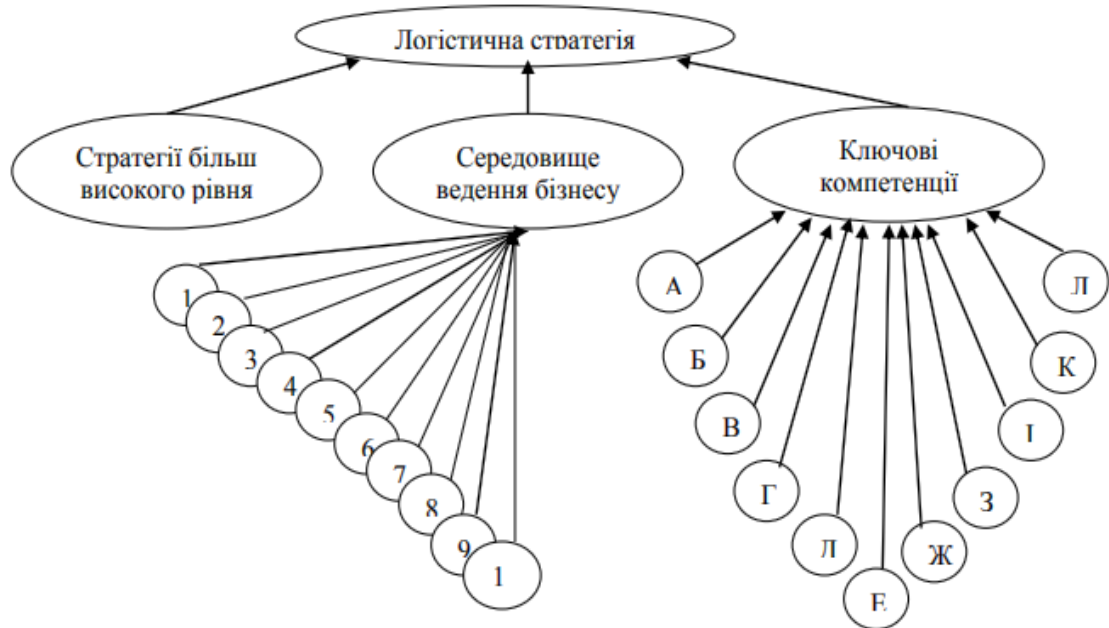


Рис.1.1. «Дерево» факторів, що мають вплив на формування логістичної стратегії організації

*Джерело: [6. с. 13]*

Де, 1 – споживачі; 2 – ринкові умови; 3 – логістичні технології; 4 – стан економіки; 5 – правові ринкові відносини; 6 – конкуренти; 7 – акціонери; 8 – коло лояльних партнерів; 9 – соціальні обмеження; 10 – політичні обмеження.

А – лояльні споживачі; Б – персонал; В – фінансовий стан; Г – структура та відносини всередині організації; Д – продукти; Е – склад та стан інфраструктури; Ж – тип, використовувані технології; З – процеси; И – маркетинг; К – постачальники; Л – знання, інновації, патенти.

Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи

оцінювання. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. [1, с.56].

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції.

Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі [2, с.11].

Формування логістичної стратегії передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті тих чи інших стратегічних рішень. Вихідною точкою є попередній всебічний аналіз загальної стратегії підприємства та визначення у ній місця логістичної стратегії. Такий аналіз визначає етапи формування логістичної стратегії: визначення логістичної місії; формулювання стратегічних цілей та завдань, аналіз середовища логістики підприємства з проведенням логістичного аудиту [7 с.15].

На думку О. М. Тридіда та К. М. Танькова, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів [5, с. 58]:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз логістичного середовища підприємства;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень.

Логістичні стратегії – подібно, як і інші функціональні стратегії, взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна



тракувати як такі, що безпосередньо розвивають стратегії конкуренції. Згідно з моделлю Портера, можна вирізнити логістичні стратегії низьких витрат та стратегії диференціації. Різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій пропонують різні автори, деякі з них наведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Визначення логістичної стратегії**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
О.М. Родникова	Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [1]
А.І. Семененко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)» [2]
Д. Уотерсом	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [3, с. 96]
Є. В. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [4, с. 206]

*Джерело: складено на основі [13]*

Розглянувши наведені визначення різних авторів, можна зробити висновки, що логістична стратегія є інструментом реалізації головної стратегії підприємства. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого варіанта. На нашу думку, логістичну стратегію можна трактувати, як сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Є. В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії

конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [4, с. 208–211]:

- наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики;
- наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства;
- наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки;
- відповідність систем управління та інформації;
- проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Головною сутнісною ознакою логістичної стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку.

Побудова логістичної стратегії підприємства відбувається у кілька етапів:

- 1) стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
- 2) проектування моделі логістичної стратегії;
- 3) реалізація стратегії;
- 4) контроль за реалізацією стратегії.

Ще однією стратегією, яка впливає на зниження витрат логістичних систем є логістична стратегія диференціації, яка співзвучна з маркетинговою стратегією розвитку і формуванням потреб потенційних споживачів і формує логістичні системи розміщення виробів в місці і в час, де і коли існує потреба. Під час моделювання логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники [3, с. 126].

Зовнішні, наприклад:

- зростання конкуренції;
- міжнародна співпраця;
- розвиток сучасних інформаційних технологій;
- рівень транспортно-складської інфраструктури;
- екологічні обмеження.

Внутрішні (згідно з ключовими компетенціями успіху), наприклад:

- стратегічна співпраця з контрагентами;
- відповідний організаційно-технічний рівень, зокрема, і використання сучасних інформаційних технологій;

- власна транспортно-складська інфраструктура;
- ефективне управління запасами;
- розвиток логістичної мережі;
- якість і рівень логістичного обслуговування.

Похідні, наприклад:

- застосування сучасних концепцій управління;
- унікальність у моделюванні стратегії;
- спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми;
- участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії;
- реальність моделі, врахування ринкових фактів;
- врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги;
- еластичність моделі.

Загалом різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, унеможливорює сформулювати типи логістичних стратегій, проте їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія

кооперації у відносинах “постачальник-споживач”; логістичний outsourcing; стратегія логістичних інновацій [2].

Розробка логістичних стратегій передбачає багато етапів, зокрема [6, с. 50]:

- збір вихідних даних та їх опрацювання для визначення наявних вантажопотоків, середніх значень і коефіцієнтів нерівномірності;
- визначення розвитку підприємства на найближчу і віддалену перспективу;
- оцінка впливу особливостей бізнесу і товару на рівень логістичного сервісу;
- врахування вимог клієнтів до рівня логістичного сервісу;
- обґрунтування рівня технологій, який має бути застосований у поточний період і в перспективі для забезпечення задоволення потреб клієнта.

Розглядаючи підходи щодо розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у науковій літературі, можна зауважити на недостатнє висвітлення проблеми застосування аналітичних і математичних методів під час формування логістичних стратегій [6]. Зараз основним є структурно-логічний підхід, за якого логістична стратегія формується на основі стратегічного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ (ЗС і ВС) і логічної побудови стратегічного прогнозу змін цих чинників [13, с.72]. Такий підхід має широке застосування для розробки усіх стратегій підприємства. Його можна вважати цілком обґрунтованим, що доводить і практичне застосування. Однак логістична система має бути охарактеризована властивими лише їй конкретними числовими показниками. Саме тому постає питання про можливість розвитку аналітичних кількісних методів оцінки дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ щодо базових характеристик логістичної системи.

## 1.2. Основні підходи й принципи формування логістичної стратегії

Загальна характеристика логістики виробничого промислового підприємства полягає у випуску продукції. Такий тип підприємства характеризується наявністю трьох взаємозалежних фаз: постачання, виробництва і збуту [4, с. 15]. Очевидно, що логістичне управління в межах такого підприємства має здійснюватися у стратегічному, тактичному й операційному вимірі, стосуватися довгострокових, середньострокових і короткострокових завдань, бути локалізованим щодо окремих логістичних рішень у певній фазі виробництва чи охоплювати сумісні або всі фази виробництва [11].

При формуванні логістичної місії необхідно дотримуватися наступних правил [24]:

- 1) не ставити цілей, яких підприємство не може реалізувати;
- 2) досягати чіткості й конкретності при визначенні місії, що забезпечить надалі можливість визначення міри її реалізації;
- 3) визначити інструментарій, за допомогою якого можна досягти найбільшої ефективності логістичного керування підприємством.

При формуванні головної логістичної мети підприємство виходить із визначення таких основних напрямків функціональної діяльності як доставка продукції відповідної якості й кількості «точно в строк», при мінімальних витратах на поставку, зберігання, виробництво, упакування, збут, транспортування, а також одержання, обробку й передачу інформації [17].

Наявність чітко визначеної місії дозволяє підприємству вивіряти загальний напрямок своєї логістичної діяльності та встановлювати її пріоритети.

У такому разі треба дотримуватися безумовного пріоритету загальної стратегії, під час реалізації якої логістичне управління може пояснити відповідні конкурентні переваги, як це бачимо із таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Приклади відповідності логістичних стратегій моделям загальних стратегій підприємства**

Загальна стратегія підприємства та її ключові напрями	Логістичні стратегії
<p>Лідерство у витратах – стратегія диференціації продукції від конкуруючих продуктів на основі низьких цін.</p>	<p>Мінімізація витрат запасів, складування, транспорту, логістичних операцій, використання запасів в повному ланцюзі поставок при певному рівні обслуговування кінцевого одержувача; оптимізацію транспортних сполучень і використання ресурсів транспорту та детальний моніторинг логістичних витрат [8].</p>
<p>Диференціація продукту – стратегія вирізнення продукту серед конкуруючих продуктів, заснована на високій якості продукції, високих технологіях, якісних матеріалах, індивідуально підібраної і з високим рівнем системі обслуговування клієнтів [12].</p>	<p>Індивідуально підібране і високоякісне логістичне обслуговування, яке перевищує стандарти, пропоновані конкурентами, наприклад, поставки за запитом будь-якої кількості та асортименту продукції, утримання високого страхового запасу, поставки дорогих матеріалів від спеціалізованих постачальників невеликими партіями, обслуговування малих і різноманітних партій для дрібносерійного виробництва, гнучкість та надійність поставок [3].</p>
<p>Концентрація підприємства – стратегія, яка у діяльності орієнтована на певну групу клієнтів, продуктів або географічну територію. Передумовою є те, що підприємство, зосереджуючись на певному сегменті покупців чи асортименті продуктів, зуміє краще обслужити свій вузький стратегічний сегмент, ніж існуючі конкуренти в ширшому масштабі.</p>	<p>Встановлені принципи співпраці в малій кількості ланцюгів постачання і дистрибуції; прагнення до високої ефективності, справності та рівня використання у вузькій сфері спеціалізованих операцій.</p>

*Джерело: [10, с. 25-26]*

Особливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі можуть посісти конкурентні переваги, пов'язані з логістичною діяльністю, що зумовлюються змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах формулювання логістичної місії все більше пов'язується з визначенням поняття "бізнес-культура підприємства" –

декларування способу, у який персонал підприємства має виконувати свою роботу.

У сучасних умовах формулювання логістичної місії все більше пов'язується з визначенням поняття "бізнес-культура підприємства" – декларування способу, у який персонал підприємства має виконувати свою роботу.

При формуванні логістичної місії беруть до уваги тип ринку, на якому діє підприємство, вид продукції, обмеження по обслуговуванню й витратам.

При формуванні логістичної місії необхідно дотримуватися наступних правил [24]:

- 1) не ставити цілей, яких підприємство не може реалізувати;
- 2) досягати чіткості й конкретності при визначенні місії, що забезпечить надалі можливість визначення міри її реалізації;
- 3) визначити інструментарій, за допомогою якого можна досягти найбільшої ефективності логістичного керування підприємством.

Д.Уотерс наводить приклад формулювання логістичної місії: "Наша місія у логістиці-зробити свій внесок у досягнення корпоративних цілей, доставляючи матеріали, що необхідні для виробництва, переміщаючи незавершене виробництво у межах компанії та доставляючи готову продукцію замовникам. Наша мета – надавати гнучкі, надійні та ефективні щодо витрат послуги, що у повній мірі задовольняють наших споживачів як зовнішніх, так і внутрішніх" [23].

Б. Анікін відзначає, що логістична місія може сформулюватися як "...досягнення в мінімальними витратами найбільшої частки сумарних поставок товарів споживачам у зручні для них терміни за дотримання необхідної партійності та інтервалів відправлень" [30]. При цьому звертається увага на необхідність розгляду основної ідеї місії "досягнення кінцевого результату" в контексті реалізації основних принципів калькуляції логістичних витрат, які передбачають окремий аналіз витрат та прибутків за типами споживачів та за сегментам ринку чи каналам розподілу.

Таким чином, логістична місія як відображення певної філософії підприємницької діяльності підприємства має включати її основоположні принципи. Місія, що представлена загальними формулюваннями і положеннями, є публічним поясненням суті існування підприємства та його діяльності на ринку; формує уявлення про стратегію логістичного управління та власне що собою представляє підприємство ("Хто ми?", "Чого ми хочемо?" "Що ми робимо?", "Для кого ми це робимо?") [2, с. 42].

Створити ідеальну для всіх підприємств логістичну стратегію неможливо. У кожного з них вона буде іншою, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань. Використання логістики в господарській діяльності ринкових структур в умовах реформування економіки України не може обмежитися лише раціоналізацією їх систем управління, а повинна супроводжуватися паралельним перетворенням їх у системи [31]. У результаті ефект від її використання набагато перевищить додаткову вигоду суб'єктів господарювання від раціональної (оптимальної) організації управління їх поточковими процесами.

Розгляд потенціалу логістики та її складників обумовлено потребою розробки механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних підходів в практичній діяльності підприємства. Оцінка її потенціалу дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.

Логістична стратегія підприємства забезпечує процес формування політики підприємства в сфері логістики, спрямованої на планування й керування внутрішніми й зовнішніми поточковими процесами на основі їхньої інтеграції та координації, з метою одержання конкурентної переваги [11]. Вона формує зв'язки між корпоративною стратегією й окремими логістичними



функціями, що реалізується в логістичній системі підприємства і за його границями.

Таблиця 1.3

### Вибір стратегії логістичного ланцюга

Гібридні стратегії	Оптимальні умови ринку і умови виробництва операцій
<i>Парето 80/20</i> Використання струнких методів для основного обсягу товару і адаптивного методу для товарів з повільним обігом	Широкий асортимент, зміни попиту непропорційні за асортиментом
<i>Розгрупувальна точка</i> Мета: стрункість до точки розгруповування і адаптивність після неї	Можливість виробництва напівфабрикатів, відкладання фінального конфігурування або фінального розподілу
<i>Поділ базового і хвилюподібного попиту</i> Управління піддаються прогнозуванню елементів з використанням чітких принципів, використання адаптивних принципів для менш передбачуваних елементів	Можливість прогнозування базового попиту за даними попередніх періодів і, де є можливість, місцевого виробництва та дрібними партіями

Джерело: [13, с. 5]

Формування й реалізація логістичної стратегії підприємства вимагає наявності таких умов:

- 1) наявність глобальної стратегії й підтримуючих стратегій;
- 2) можливість формування величини й структури виробництва з погляду
- 3) вимог логістики;
- 4) вертикальність інтеграції сфер логістики;
- 5) орієнтованість структур поставки, виробництва й розподілу на потоці
- 6) матеріалів і готових виробів;
- 7) відповідність систем керування й інформації;
- 8) відповідність мірі ефективності;
- 9) відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення
- 10) матеріалів і інформації; наявність кадрів відповідної кваліфікації.

Ефективність логістичної стратегії досягається за рахунок виконання наступних умов (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Структура формування логістичної стратегії підприємства  
Джерело: складено автором на основі [12]

1. Підтримка зв'язку логістики з корпоративною стратегією. Всі аспекти логістичних операцій прямо пов'язані зі стратегічним планом підприємства
2. Удосконалювання організації руху МП. Формується така організація логістичних операцій, що забезпечує можливість керування й контролю над єдиним координаційним центром всіх функціональних сфер логістики, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом.
3. Знаходження необхідної інформації й сучасна технологія її обробки. Ефективність діяльності логістичного підрозділу розглядається через його комп'ютеризацію й формування інформаційних мереж.
4. Ефективне керування трудовими ресурсами. Тільки добре підготовлені й досвідчені фахівці здатні забезпечити успіх у реалізації логістичної стратегії й планів підприємства.
5. Тісний взаємозв'язок з іншими підприємствами й комерційними структурами у виконанні стратегії. Підприємство досягає найбільших успіхів

у збільшенні прибутку при встановленні міцних зв'язків із зовнішніми й внутрішніми учасниками комерційних відносин.

6. Облік доходу від логістики в системі фінансових показників.

7. Визначення оптимальних рівнів якості логістичного обслуговування.

Це є одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства. Установлюються параметри обслуговування й відслідковується відповідність їхньому рівню потреб споживачів.

Формування логістичної стратегії підприємства припускає системний підхід, виваженість у прийнятті тих або інших стратегічних логістичних рішень. Вихідною точкою є попередній аналіз загальної стратегії підприємства й позначення в ній місця логістичної стратегії.

На основі аналізу визначаються етапи формування логістичної стратегії.

На рівні корпоративної стратегії практична реалізація цілей логістики забезпечується рішенням ряду завдань.

Виділяються головні загальні логістичні завдання [33]:

- 1) створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних і інших логістичних потоків;
- 2) стратегічне узгодження, планування й контроль за використанням логістичних потужностей у сферах виробництва й звороту;
- 3) постійне вдосконалювання логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі.
- 4) досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Найбільш важливі рішення керівництва:

- 1) визначення сфери діяльності підприємства (загальні категорії продукції, послуги, функції логістики, границі діяльності);
- 2) формування стратегічних цілей і завдань логістики;
- 3) визначення ролі логістики у діяльності підприємства;
- 4) узгодження функцій логістики з іншими функціональними структурами підприємства;

5) формування корпоративної культури (система цінностей, норм і правил діяльності).

На глобальних і міжнародних ринках набуває розвитку стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга поставок як концепція сучасного логістичного управління, яка дає змогу досягти інтеграції і кооперації учасників ланцюга поставок, скоротити загальний цикл та загальні витрати. Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є продовженням і логічним завершенням концепції вертикальної інтеграції підприємства, яка, окрім користі від співпраці, викликала і зайву бюрократизації управління тощо, та концентрує увагу не тільки на продуктах, але й на інформації та грошах [18].

Класифікація логістичних стратегій стосовно форм обслуговування продуктів дистрибуції [20, с. 35]:

I - стратегія повних логістичних витрат, у межах якої усувається конфлікт витрат транспорту і витрат обслуговування запасів;

II – стратегія диференціації дистрибуції, у межах якої реалізується ціль розташування складів стосовно форми доставки готових виробів окремим групам споживачів;

III – стратегія відтермінування, у межах якої виконання замовлення відкладається до моменту появи попиту на продукт;

IV - стратегія збірних поставок, у межах якої формуються більші вантажі і це знижує витрати обслуговування клієнта;

V - стратегія стандартизації, що полягає у збільшенні різноманітності продуктів, відповідно до вимог ринку без істотного зростання логістичних витрат такої діяльності.

Особливе місце серед логістичних стратегій займають стратегії міжнародних логістичних каналів, зокрема розглядаються такі корпоративні стратегії [20, с. 283]:

- експортна;
- ліцензійна;
- спільне підприємство (JOINT VENTURES);

- створення філій в інших державах.

Мотиви реалізації експортної стратегії полягають в отриманні конкурентних переваг, а саме [11]:

- логістичні системи у міжнародних каналах характеризуються високою еластичністю стосовно оточення;
- забезпечення меншого ризику, ніж в інших стратегіях, з причини менших додаткових інвестицій.

Ліцензійна стратегія полягає у наданні ліцензій фірмі з іншої держави на користування технологією виробництва, ноу-хау тощо. Мотивом впровадження цієї стратегії є тарифні бар'єри, імпорتنі умови тощо.

Стратегія JOINT VENTURES – стратегія компромісу між експортною та ліцензійною стратегіями, пов'язана з великим ризиком і менш еластична до змін оточення, однак є корисною, коли [14]:

- неможливе виконання партнерами високоспеціалізованих завдань виробництва, дистрибуції товарів тощо;
- існує можливість входу у локальні системи дистрибуції; окремі види діяльності підприємства неможливо реалізувати; фірмі бракує власного капіталу або фахового персоналу.

Стратегія створення філій в інших державах реалізується через придбання та експансію, що уможливорює усунення транспортних витрат, обслуговування вантажів, митних оплат тощо.

### **1.3. Методологія вибору логістичної стратегії підприємства на основі аналізу умов макросередовища**

Для сучасного промислового підприємства сфера логістичного управління охоплює широке коло питань – від поточного керівництва поточковими процесами до формування стратегічних рішень у сфері логістики. Логістична стратегія підприємства розглядається як функціональна, поряд з іншими стратегіями: технологічною, фінансовою, інноваційною,

маркетинговою та ін. Водночас, логістика уособлює виробничо-обслуговуючий ресурс, наявність якого визначає можливість і варіанти реалізації як базової, так і функціональних стратегій [2]. З цих позицій логістична стратегія підприємства може розглядатися як ключова у портфелі стратегій його розвитку, а питання її вибору є важливим та актуальним. Виважена, обґрунтована по основних напрямках реалізації логістична стратегія здатна поліпшити не тільки показники ефективності логістичної діяльності, а й загалом сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства [3].

Теоретичні основи визначення сутності логістичної стратегії, класифікації її напрямів та видів, послідовності розробки та реалізації розглядаються у наукових працях, присвячених проблематиці логістичного менеджменту підприємств, як зарубіжними, так і вітчизняним науковцями. Серед них слід виділити Дибську В.В., Сергєєва В.І., Уотерса Д., Хендфілда Р., Крикавського Є.В., Ларіну Р.Р., Лепейко Т.І., Пономаренко В.С., Танькова К.М., Тридіда О.М. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування вибору логістичної стратегії підприємства.

За загальним підходом логістична стратегія – це сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій (операцій), які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства [19]. Внутрішні умови формування логістичної стратегії для забезпечення її подальшої ефективної реалізації визначаються низкою чинників, які розглядаються як складові логістичного потенціалу підприємства. Відтак, в обґрунтуванні вибору логістичної стратегії визначальне значення має побудова довгострокового профілю-вектора змін елементів логістичного потенціалу та оцінка здатності підприємства реалізувати зміни.

На рис. 1.3 представлено основні етапи у виборі логістичної стратегії, які розглядаються як окремі стадії процесу стратегічного управління логістичним потенціалом.

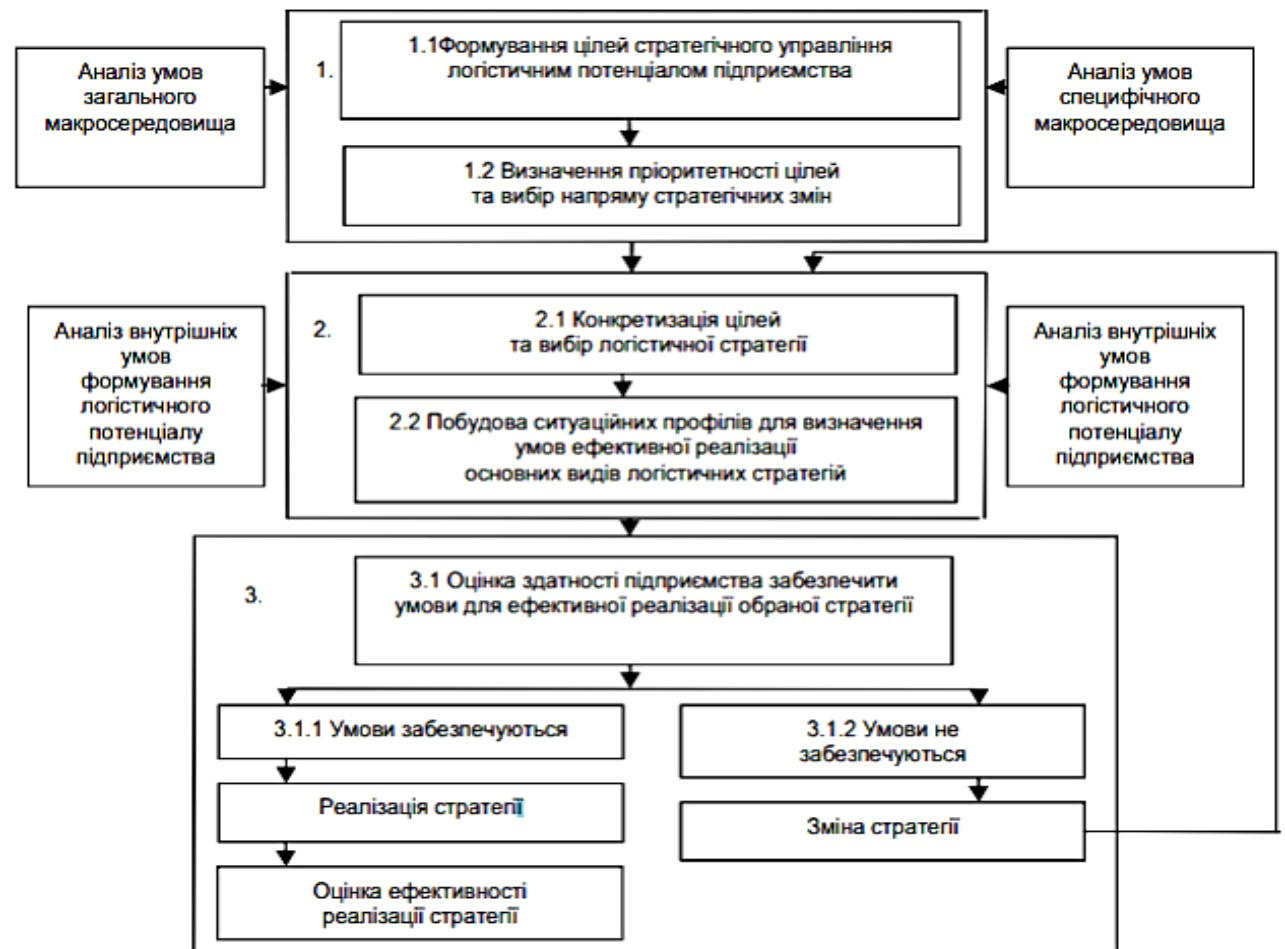


Рис. 1.3. Послідовність дій з вибору логістичної стратегії підприємства  
Джерело: складено на основі [16]

Як видно зі схеми, на першому етапі здійснюється формулювання стратегічних цілей та вибір загального напрямку стратегічних змін (розвиток, стабілізація, стагнація) в управлінні логістичним потенціалом підприємства з урахуванням умов загального та специфічного зовнішнього середовища [25]. Загальне макросередовище визначає умови формування та реалізації складових логістичного потенціалу через необхідність врахування законодавчих та нормативних вимог до організації логістичної діяльності, досягнень техніки та напрямів концентрації технологічних зусиль в логістиці, тенденцій, які складаються на ринку вантажних перевезень, складської нерухомості тощо. Переважне значення при виборі напрямів стратегічних змін мають умови специфічного макросередовища, які визначаються: вимогами споживачів щодо місця, часу, кількості, якості поставленої продукції, її комплектності; можливостями конкурентів задовольнити висунуті вимоги

споживачів; здатністю постачальників здійснювати матеріально-технічне забезпечення орієнтованої на визначені умови попиту виробничої діяльності підприємства тощо.

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням зазначених умов, а можливість її успішної реалізації залежить від можливостей підприємства змінювати елементи логістичного потенціалу (в напрямі скорочення, стабілізації або нарощення кожного з них). Фактично для того, щоб визначити внутрішні умови реалізації стратегії, необхідно змодельовати поведінку окремих елементів логістичного потенціалу. Для цього будують ситуаційний профіль – ламану лінію, за якою і визначають поведінку окремих потенціалів (локальні стратегії) в інтегрованій стратегії управління підприємством [3, с. 255]. Ідея побудови такого профілю запозичена з топографії, де лінія, проведена за сукупністю точок на певній поверхні (місцевості), демонструє геометричне зображення (опис) цієї поверхні і називається топографічним профілем.

Слід зазначити, що підходи науковців до класифікації логістичних стратегій є досить різноманітними, іноді суперечливими. Визначаючи основні цілі логістичного управління на підприємстві, слід в якості напрямку дій обрати чотири головні: мінімізація витрат, диверсифікація (продуктів, видів діяльності), спеціалізація, логістичні інновації [12 с. 11]. Слід зазначити, що для підприємства генеральна ціль одна – поліпшення якості обслуговування клієнтів, вона чітко простежується у всіх чотирьох розглянутих стратегіях, проте перша стратегія мінімізації витрат – це суто логістичний підхід, спрямований на пошук компромісу «знизити витрати, але при цьому не допустити погіршення обслуговування», три інші стратегії уособлюють засоби досягнення генеральної цілі – диверсифікація продукції (видів діяльності), спеціалізація (переважно на підставі логістичного аутсорсингу), логістичні інновації (у будь-яких їх формах).

Отримати уявлення про напрями зміни елементів логістичного потенціалу дозволяють ситуаційні профілі, побудовані на рис. 1.4. Вигляд



ламаної лінії на рис. 1.4 при виборі стратегії мінімізації витрат визначається з урахуванням нижченаведених положень.

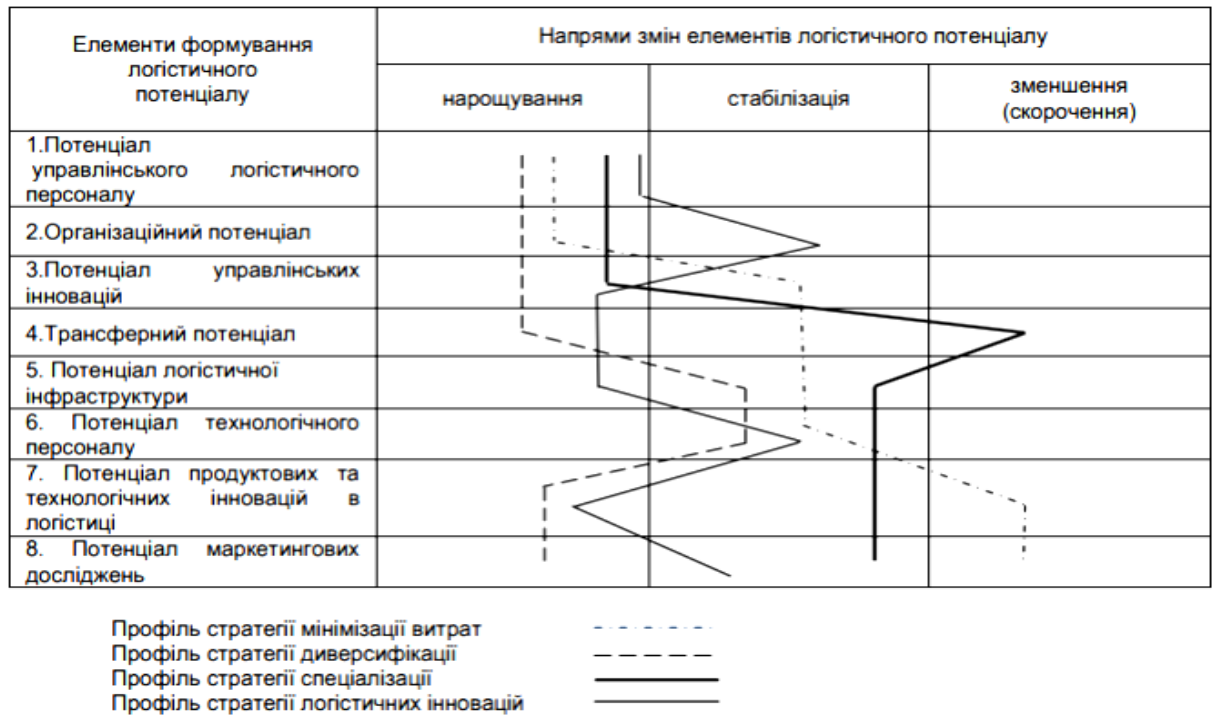


Рис. 1.4. Ситуаційні профілі зміни елементів логістичного потенціалу, побудовані для вибору логістичної стратегії

*Джерело: [7]*

Не менш важливе значення для досягнення цілей мінімізації витрат має організаційний потенціал, збільшення якого у формі реалізації організаційних змін (об'єднання посад, зміна функціональних обов'язків, розподіл влади і повноважень тощо) здатне забезпечити ефективне функціонування системи логістичного управління майже за відсутності витрат на проведення заходів [4]. Проте, окремі організаційні зміни можуть мати й більш глобальні наслідки. Наприклад, реорганізація, в результаті якої підприємство виводить непрофільні види діяльності в аутсорсинг.

Можна передбачити, що в контексті вищеописаних положень пріоритетне значення має нарощення потенціалу управлінських інновацій. Проте, їх впровадження на підприємстві, як правило, супроводжується значними витратами, пов'язаними з розробкою та впровадженням нових інформаційних управлінських систем, придбанням, встановленням та

обслуговуванням програмних продуктів[17]. Тому, напрям змін даного елементу логістичного потенціалу визначається співвідношенням «користь – витрати» і за умов переважання витрат та значних термінів їх окупності має бути обрана політика принаймні не погіршення поточного рівня технічного, інформаційного забезпечення управління із дотриманням умов своєчасного оновлення використовуваних програмних модулів та систем. Ті ж самі судження стосуються й умов зміни трансферного потенціалу [27].

Потенціал логістичної інфраструктури має забезпечити можливість проходження логістичних потоків з максимальною швидкістю при дотриманні на високому рівні всіх визначальних параметрів (якість, комплектність, сортність). Фактично мова йде про забезпечення належного рівня логістичного сервісу, який виступає обмеженням наміру тотальної економії коштів. Відтак зменшення потенціалу логістичної інфраструктури представляється недопустимим, в той час як і його збільшення суперечить самій ідеї зменшення витрат. В окремих випадках можуть бути знайдені низьковитратні способи підвищення ефективності використання об'єктів логістичної інфраструктури: пряма доставка товарів споживачам (без складування), використання складів загального користування, здійснення логістичної технології «точно в строк», оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури [3, с. 87].

Визначаючи пріоритет споживача та враховуючи орієнтацію виробництва на задоволення його вимог, не можна недооцінювати роль безпосередніх виконавців логістичних функцій та операцій. Намір скоротити непродуктивні витрати може бути реалізований, коли на рівні робочого місця втілюються засади наукової організації праці (економічні, технічні, інженерні, організаційні, психофізіологічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці) [28]. Як правило, такі заходи здатні покращити кількісні (швидкість, обсяг) та якісні параметри товарних потоків лише при значних початкових витратах на механізацію та автоматизацію операцій. Безвитратні покращувальні заходи, наприклад, пов'язані з раціональною організацією

робочого місця (забезпеченням зручного доступу до матеріалів, інструментів, обладнання тощо), як правило, не дають значного ефекту. Тому в сфері логістики стабілізація розглядається як допустимий напрям змін потенціалу технологічного персоналу для реалізації стратегії мінімізації витрат.

Логістична стратегія диференціації відноситься до групи стратегій зростання. Мета даної стратегії – забезпечити високу якість обслуговування споживачів шляхом розширення переліку найменувань продуктів та послуг. Особливості поведінки елементів логістичного потенціалу при виборі логістичної стратегії диверсифікації зводяться до таких положень: - визначальне значення мають два елементи, які констатують сутність даної стратегії, – потенціал продуктових і технологічних інновацій в логістиці та потенціал маркетингових досліджень [13]. Дані елементи дозволяють реалізувати цілі диверсифікації, в першому випадку завдяки реалізації можливості оновлення асортименту товарів (послуг), в другому – переважно через реалізацію можливості визначення обсягів виробництва нових асортиментних позицій та способів їх просування на ринку. Тому нарощення зазначених двох видів потенціалів має бути визначено як пріоритетний напрям змін; для досягнення цілей диверсифікації не менш важливим є організаційно-управлінський потенціал.

Реалізація нових напрямів діяльності підприємства (в частині виробництва нових продуктів, надання нових видів логістичних послуг або їх покращення) може вимагати суттєвих змін в організаційній структурі. Як правило, виникає необхідність виокремлення в діючій структурі підрозділів, які будуть займатися реалізацією повномасштабних проектів виробництва та просування на ринок нових продуктів, послуг. Таку можливість дають проектно-орієнтовані та матричні структури управління. Внаслідок організаційних перетворень може змінюватися коло функцій та задач керівників логістичних підрозділів всіх рівнів, об'єктивно виникає необхідність підвищення їх кваліфікації; - як необхідна умова успішної реалізації реорганізаційних процедур на підприємстві розглядаються

управлінські інновації. Вони можуть бути реалізовані у формі розробки нових нормативних положень, інструкцій з регулювання діяльності підприємства, створення системи управління якістю логістичного сервісу, впровадження систем професійної підготовки персоналу тощо [7 с. 34]. Отже, бажаним напрямом змін при виборі стратегії диверсифікації є нарощення потенціалу управлінських інновацій; - для реалізації задуму розширення сфери впливу підприємства на ринку (за рахунок нових продуктів, послуг) бажаним є залучення найкращого досвіду впровадження технологічних, організаційних, управлінських змін [5].

Фокус логістичної стратегії може бути націлений на зосередження підприємства на основних видах діяльності (ключові компетенції), і відповідно передачі частини непрофільних функцій чи операцій логістичним провайдером на ринку (аутсорсерам) [8]. В тому випадку, якщо підприємство не до кінця використало існуючі можливості в межах існуючого ринку (товару) і може отримати додаткові вигоди та розвиток за рахунок удосконалення окремих бізнес-операцій в межах діяльності свого напряму (ринку, товару), дана стратегія може визначатися як стратегія логістичного аутсорсингу, тобто організаційна технологія, яка дозволяє розподілити ринкові ризики, отримати доступ до сучасної техніки та технології при незмінній величині витрат, знизити потребу в інвестиціях у непрофільні напрями діяльності підприємства, досягти економії у витратах на персонал, реалізувати схеми гнучкого управління бізнесом, знизити логістичні витрати тощо [12].

Визначаючи характерні риси стратегії логістичного аутсорсингу, передбачають, що її вбудова у загальну корпоративну стратегію головним чином здійснюється через зміну структури підприємства [9]. Тому першочергове значення при формуванні даної стратегії має організаційний потенціал та потенціал управлінського логістичного персоналу, який здатний забезпечити проектування нової структури управління та ефективну реалізацію організаційних перетворень. Оскільки зміни в даному випадку

передбачають створення організаційної структури управління взаємодією замовника та аутсорсера, то зростання організаційно-управлінського логістичного потенціалу досягається завдяки внесенню коригувань як у власну, так і в окремих випадках сторонню організаційну структуру аутсорсера через створення (скорочення) підрозділів, визначення керівних посад і осіб, ротації підрозділів, створення і коригування посадових інструкцій, опис бізнес-процесів нового логістичного ланцюга [19].

В цілому необхідність нарощення потенціалу управлінських інновацій обґрунтовується з тих самих позицій, що й в попередньо розглянутій логістичній стратегії диверсифікації. Для даної стратегії характерний протилежний напрям змін такого елементу інноваційного потенціалу як трансферний потенціал. Його зниження виявляється цілком допустимим, оскільки логістичний аутсорсинг у формі користування послугами логістичних провайдерів передбачає одночасне отримання (користування) професійних знань, досвіду, сучасних технологій з боку виконавця логістичних операцій [4].

Отже, при виборі форми ламаної ситуаційного профілю доцільно виходити з необхідності утримання даних елементів формування логістичного потенціалу на стабільному рівні. Потенціал продуктових та технологічних інновацій у разі спеціалізації підприємства на основній діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції або окремих її видів, не виключає, а з більшою ймовірністю передбачає можливість удосконалення або оновлення технологій (виробничих, збутових) або безпосередньо продукції (її внутрішніх споживчих властивостей або зовнішнього вигляду). Сама мета спеціалізації в стратегічному аспекті логістики має виходити з намірів підвищення якості обслуговування споживача, тому всі заходи, пов'язані з покращенням продуктів або процесів, є обов'язковою умовою успішної реалізації даного виду стратегічних змін [8].

Стратегія логістичних інновацій виходить з необхідності забезпечення в умовах максимальної невизначеності результату діяльності підприємства при

формуванні необхідних логістичних інноваційних технологій для підтримки нового товару на всіх етапах його життєвого циклу, визначення ринків постачальників ресурсів, забезпечення очікуваного споживачами рівня сервісу. Реалізація даної стратегії вимагає складного поєднання виробничої та логістичної діяльності, тому її вибір неодмінно супроводжується встановленням посилених вимог щодо максимальної інтеграції даної стратегії у загальну корпоративну стратегію підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

У цьому розділі були розглянуті теоретичні засади формування логістичної стратегії промислового підприємства, сутність терміну «логістична стратегія» та визначено методологію розроблення логістичної стратегії на підприємстві.

Було проведено аналіз, який визначив, що відсутність чіткої стратегії логістики може поставити фірму в позицію спостерігача, який із запізненням реагує на ринкову динаміку попиту, що не має ясної перспективи в майбутньому.

Було досліджено, що основною ознакою логістичної стратегії має бути цілеспрямованість, а її призначення зводиться до побудови ефективної організації, що має успішно та прогресивно функціонувати, долаючи непередбачені обставини, зростання конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові й нові позиції на ринку.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що світові компанії роблять акцент на стратегічній логістиці, яка знаходиться за межами власної ділової структури, що дозволяє охопити постачальників, посередників і замовників.

Таким чином, було визначено, що особливістю стратегій, які можуть бути використані для розвитку українських промислових підприємств, слід вважати наступні:

1) логістична стратегія повинна бути таким же елементом стратегічного планування в бізнесі як маркетингова, фінансова, виробнича та інші види стратегій;

2) причинами відсутності конкурентної логістичної стратегії на промислових підприємствах є перш за все те, що персонал топ-менеджменту не розуміють самого призначення логістичної стратегії як інструмента управління, який дозволяє оптимізувати ресурси підприємства як матеріальні так і фінансові;

3) для того, щоб розвивати підприємство з "упором" на логістичну стратегію, необхідні кваліфіковані менеджери з практичним досвідом роботи на вітчизняному та закордонному ринках.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»**

#### **2.1. Характеристика логістичної діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»**

Логістика є одним з важливих інструментів ефективного менеджменту кожного підприємства. Саме завдяки здійсненню логістичних функцій планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і пов'язана інформація від їх зародження до поглинання (споживання) з ціллю задоволення вимог споживачів [6].

На ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» логістична діяльність представлена роботою чотирьох відділів:

- 1) відділ постачання;
- 2) відділ збуту;
- 3) складські приміщення;
- 4) транспортний цех.

Всі чотири відділи тісно пов'язані між собою та між всіма іншими підрозділами підприємства, тому що вони є головною ланкою в процесі здійснення реалізації продукції ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза».

Головною метою відділу постачання є задоволення потреб виробництва відповідними матеріальними ресурсами з максимальною економічною ефективністю. Оптимальне взаємовідношення об'єму сировини і потреби в ній – основна ціль роботи всього відділу.

Відділ збуту займається питаннями організації складського господарства для готової продукції, організації продажів і доставки продукції споживачам, організації каналів руху товарів і розподільних мереж, підготовкою персоналу, організації взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту, проведення заходів щодо виконання плану



реалізації продукції та Організації приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади.

На підприємстві ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» відділ збуту представлений керівником відділу збуту, групами постачання і збуту, планування та маркетингу, та складами (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Структура відділу збуту ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Роль логістичної діяльності будь-якої організації, в тому числі і ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» полягає в плануванні, управлінні, контролі всіх потоків не тільки в рамках самої організації, але і за її межами. Тому особливу увагу приділяється транспортній логістиці.

Транспортна логістика – функціональна сфера логістики, що оптимізує логістичні операції на шляху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюється з застосуванням транспортних засобів [11, с. 54].

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» виробляє продукцію та продає її у власних фірмових магазинах «РОЗА». Роздрібна мережа ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» представлена двадцять одним магазином у місті Києві, одним у Черкасах та чотирма в Одесі ( табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Роздрібна мережа ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»**

<b>Місто</b>	<b>№ магазину</b>	<b>Адреса</b>
Київ	1	ул. Протасов Яр, 3
	2	ул. Васильковская, 55
	3	пр-т Леся Курбаса, 5-в
	4	пр-кт. Победы, 89-А
	5	ул. Княжий затон, 4.
	6	ул. Белецкого, 11
	7	ул. Серафимовича, 3-а.
	8	ул. Героев Днепра, 22-Б
	9	ул.Лаврухина, 12
	10	ул.Пимоненко, 4
	11	ул. Прилужная, 4/15
	12	ул. Мате Залки, 1/12.
	13	ул. Полярная, 15
	14	пр. Правды, 92
	15	Бульвар Перова 28
	16	ул. Харьковское шоссе 57
	17	пр. Гагарина, 3.т.
	18	ул. Авиаконструктора Антонова, 4
	19	Пр. Голосеевский, 48
	20	ул. Беломорская, 1
	21	ТЦ "Дарынок". Вход 1.
Черкаси	22	бул.Шевченко,320
Одеса	23	ул. Соловьёва 10, ТЦ "ЛИДЕР" павильон 21
	24	ул. Пожарова 38/6
	25	пр. Победы 8, торговый комплекс "Виктория"
	26	Балаклавское шоссе, р-ок "Вешевой" павильон №612

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Підприємство ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» використовує власний автомобільний транспорт для доставки допоміжної сировини до виробництва, перевезення готової продукції зі складу до власних магазинів, доставки її

покупцям в індивідуальному порядку (через Інтернет-магазин), та для деяких адміністративних поручень.

Автотранспортний парк підприємства «Трикотажна фабрика «Роза» представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Автопарк ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»**

Марка автомобіля	Кількість автомобілів	Вантажопідйомність, т	Об'єм кузова, м	Тип двигуна
Renault Trafic	1	1	5	Бензиновий
Ford Transit	2	1,2	10	Бензиновий
ГАЗ-3302 «Газель»	3	1,5	12	Бензиновий
ЗІЛ-4331	2	3	18	Дизельний

*Джерело: складено автором на основі [34]*

Як бачимо, автопарк ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» складається з восьми автомобілів.

На сьогоднішній день існує 4 основних маршрутних рейси ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза». Три з них – рейси по місті Києву. Кожний з них представляє собою оптимальний вибір маршруту у відповідності до місць розташування магазинів. За одну їзду машина доставляє продукцію до 6-8 магазинів (в залежності від маршруту) за мірою необхідності.

Найбільший маршрут по місті Києву має пробіг приблизно в 42 км (враховуючи повернення автомобілю до складу), найменший – близько 32 км.

Лише один маршрутний рейс виходить за межі міста Києва для доставки продукції у магазини, що знаходяться в інших містах України – Черкасах та Одесі.

З них – три вантажних фургони (Renault Trafic і Ford Transit), три малотоннажних автомобілів ГАЗ-3302 «Газель» та два вантажних ЗІЛ-4331. В основному автомобілі використовуються для перевезення готової продукції зі

складу до власних фірмових магазинів, основні маршрути доставок до яких зазначено нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

### Основні маршрути доставок для роздрібної торгівлі

№ маршруту	Точка завантаження	Адреси доставки	Відстань, км
1	Склад, г. Київ, вул.Нововокзальна, 41	м. Черкаси - м. Одеса	635
2	Склад, г. Київ, вул.Нововокзальна, 42	вул.Протасов Яр, 3 - Пр. Голосіївський, 48 - вул.Васильківська, 55 - пр-т Леся Курбаса, 5-в - вул.Белецького, 11 - вул.Авіаконструктора Антонова, 4	32,1
3	Склад, г. Київ, вул.Нововокзальна, 43	ул.Пимоненко, 4 - вул.Мате Залки, 1/12 - вул.Героїв Дніпра, 22-Б - вул.Полярна, 15 - пр. Правди, 92 - вул.Прилужна, 4/15	41,9
4	Склад, г. Київ, вул.Нововокзальна, 44	вул.Серафимовича, 3-а - вул.Княжий затон, 4 - Харківське шосе 57 - пр. Гагаріна, 3 - вул.Беломорська, 1 ТЦ "Даринок" - бульвар Перова 28 - вул.Лаврухіна, 12	38,1

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Як бачимо, кожний з маршрутів за відправний пункт має склад, тобто весь обсяг готової продукції фабрики зберігається на власних складах і звідти доставляється по магазинах.

Для розрахунку витрат на паливо розглянемо норми витрат палива на 100 км пробігу по кожному з представлених автомобілів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

### Норми витрат палива ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»

№з/п	Тип і марка техніки	Вид палива	Конструктивні особливості	Базова лінійна норма витрати палива, л/100 км
1	Вант. фургон Renault Trafic	Бензин А 95	-	17,9

*Продовження таблиці 2.4.*

№з/п	Тип і марка техніки	Вид палива	Конструктивні особливості	Базова лінійна норма витрати палива, л/100 км
2	Вант. фургон Ford Transit	Бензин А 92	кабіна-седан	20,6
3	Вант. фургон ГАЗ-3302 «Газель»	Бензин А 92	З ДВЗ ЗМЗ-4062.10, система впорскування бензину	29,1
4	Вант. фургон ЗІЛ-4331	Дизельне	-	42,5

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Бачимо (див. додаток А), що вантажний автомобіль ЗІЛ-4331 не використовується для виконання рейсу №1. Це пояснюється неефективністю використання даного автомобіля для замських маршрутів через значно високі витрати палива (32,7 л/100 км).

Використовуючи дані з табл. 2.4 визначимо використану кількість бензину за 2017 рік для проходження одного повного рейсу по всіх авто (Додаток А).

Порівнюючи дані по автомобілям визначено, що частіше використовуються автомобілі Renault Trafic і Ford Transit. Це пояснюється меншими витратами палива цих автомобілів та більш оптимальними перевезеннями готової продукції через невеликий її обсяг. Тобто автомобілі ГАЗ-3302 «Газель» і ЗІЛ-4331 використовуються рідше через їх значну вантажопідйомність, отже відсутня необхідність у постійних перевезеннях великими обсягами.

Порівнюючи вартість транспортних послуг за всіма автомобілями, бачимо, що з загальної суми витрат витрати на паливо Renault Trafic складають близько 10%, витрати на паливо Ford Transit – 32%, ГАЗ-3302 «Газель» - 42% і ЗІЛ-4331 – 6%. Низькі витрати автомобіля ЗІЛ-4331 пояснюються відсутністю поїздок за першим маршрутом, який за протяжністю найбільший.

Витрати на паливо ГАЗ-3302 «Газель» (63%) пояснюються більшою кількістю автомобілів (2) і більшою нормою витрат палива на 100 км.

В таблиці 2.5. наведено розрахунок транспортних витрат за 2017 рік для власного автопарку на паливо інших рейсів, не пов'язаних з доставкою готової продукції по магазинах.

Таблиця 2.5.

**Розрахунок транспортних витрат на паливо інших рейсів за 2017 рік, грн**

<b>Витрати</b>	<b>Протяжність, км</b>	<b>Витрати палива, л</b>	<b>Загальні витрати, грн</b>
Доставка сировини	2576	460	15180
Доставка товарів оптовим клієнтам	4732	845	27885
Доставка товарів інтернет-покупцям	6932,8	1238	40854
Адміністративні рейси	716,8	128	4224
Інші	3712,8	663	21879
<b>Разом</b>			<b>110022</b>

*Джерело: складено автором на основі [36]*

Відповідно таблиці бачимо, що значну частку витрат складають витрати на доставку товарів Інтернет-покупцям (37%). Це свідчить про ефективність використання даного каналу продажів. Також значними є витрати на доставку товарів оптовим клієнтам (25%), що є також позитивною тенденцією через зацікавленість клієнтів в продукції ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза». Невелика частка з загальних витрат належить витратам на адміністративні рейси (4%). Вони включають різноманітні поручення, експедиції та дослідницьку діяльність. Загалом, порівнюючи дані таблиць 2.4 і 2.5, бачимо, що витрати на паливо основних рейсів більші за витрати на паливо інших рейсів на 1465185,34 грн, що свідчить про значиму вагу доставки готової продукції по магазинах в загальній транспортній логістичній діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза».

Витрати на транспортну логістичну діяльність ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» включають не тільки витрати на паливо основних та інших рейсів, а й витрати на утримання автопарку. Для цього розглянемо витрати на утримання і технічне обслуговування кожного з авто ( табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Загальні витрати на утримання автопарку ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за 2017 рік, грн**

Найменування витрат	Витрати			
	Renault Traffic	Ford Transit	ГАЗ-3302 «Газель»	ЗИЛ-4331
Витрати на ЗП водія	114000	228000	342000	228000
Командировочні водієві	8800	14080	36960	-
Амортизація	7990	17500	32580	22500
Автоцивільне страхування	700	1400	2400	1600
Вулканізація	800	1600	2400	2200
Стоянки	650	1290	1770	900
Витрати на тех. Обслуговування	2350	7980	14670	15360
Ремонти позапланові	4490	9920	18750	18620
Непередбачені витрати	5970	12920	22020	16500
Разом	145750	294690	473550	305680
<b>Загальні витрати</b>	<b>1219670</b>			

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Для розрахунку загальних витрат на логістичну діяльність ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» необхідно окрім витрат на транспорт враховувати витрати на утримання складів, в яких зберігається готова продукція. Склади підприємства знаходяться при виробництві та нараховують близько 1500 м<sup>2</sup>. Структура витрат на їх утримання наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Витрати на утримання складу за 2017, грн**

Витрати на ЗП	324930
Витрати на охорону	104690
Витрати на клінінгові послуги	67450
Витрати на комунальні послуги	101090
Адміністративні витрати	40060
Інші витрати	30740
<b>Загальні витрати</b>	<b>668960</b>

*Джерело: складено автором на основі [38]*

Витрати на ЗП працівникам враховують витрати на ЗП прибиральниці, комірнику, вантажникам та приймальнику продукції.

Витрати на ЗП охороннику враховуються в витратах на охорону. Клінінгові послуги надаються раз в місяць для генерального та більш детального прибирання складу і не враховують послуги прибиральниці.

Комунальні послуги включають освітлення та опалення.

Найбільшу частку загальних витрат на утримання складу становлять витрати на ЗП працівникам (49%). Проте скорочення штату неможливе через мінімальну оптимальну кількість працівників, задіяних на складі.

Враховуючи дані з таблиць 2.4, 2.5, 2.6 та 2.7 розрахуємо загальні витрати на логістичну діяльність ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за 2017 рік. Структура даних витрат наведена в таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8.*

**Загальні витрати на логістичну діяльність ПАТ за 2017 рік, грн**

Витрати на паливо основних рейсів	1575201,34
Витрати на паливо інших рейсів	110022
Витрати на утримання автопарку	603785
Витрати на утримання складу	668960
<b>Загальні витрати</b>	<b>2957968,34</b>

*Джерело: складено автором на основі табл. (2.4., 2.5., 2.6., 2.7).*

## **2.2. Діагностика формування логістичної стратегії підприємств легкої промисловості**

Одним з дієвих інструментів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств легкої промисловості, впливу на їх загальну стратегію, забезпечення адаптивності до мінливого зовнішнього середовища та створення конкурентних переваг є логістика. Встановлено, що логістичний підхід має більш високий рівень організації й управління підприємством. Головне завдання полягає в тому, щоб зробити його основним інструментом організації та управління [15].



Сформульовані положення логістичної стратегії: розгляд руху матеріальних та супутніх потоків через усі етапи економічного процесу як єдиного цілого; координація дій фахівців різних служб, які управляють матеріальними та супутніми потоками; облік витрат протягом усього логістичного ланцюга; встановлення оптимального рівня обслуговування споживачів. Кожне з положень запропоновано розглядати в технологічній та функціональній взаємодії один з одним, що і визначає суть логістичної системи.

Станом на 01 січня 2013 року в Україні функціонувало 9935 підприємств легкої промисловості (9790 – із статусом юридичної особи, 145 – без статусу юридичної особи), з них у текстильній – 2456 од., з виробництва готового одягу і хутра – 5997 од. Підприємства державної власності, становлять менше 1% від загальної кількості виробників [31].

Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості за 2012-2016 рр. представлено в таблиці 2.9. Дані таблиці свідчать про збільшення обсягів виробництва у 2016 р. на 2809 млн. грн. або на 33,34% у порівнянні з аналогічним періодом 2012 р. Проте, частка у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, залишилась без змін – 0,8% [32].

Таблиця 2.9.

**Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості за 2012-2016 рр.**

Текстильне виробництво, виробництво одягу.	2012		2013		2014		2015		2016	
	Млн.грн.	У % підсумку	Млн.грн	У % підсумку	Млн.грн	У % підсумку	Млн.грн	У % підсумку	Млн.грн	У % підсумку
	84 25,4	0,8	9679,3	0,7	9867.1	0,7	9686,2	0,7	11234,4	0,8

Джерело: [37]

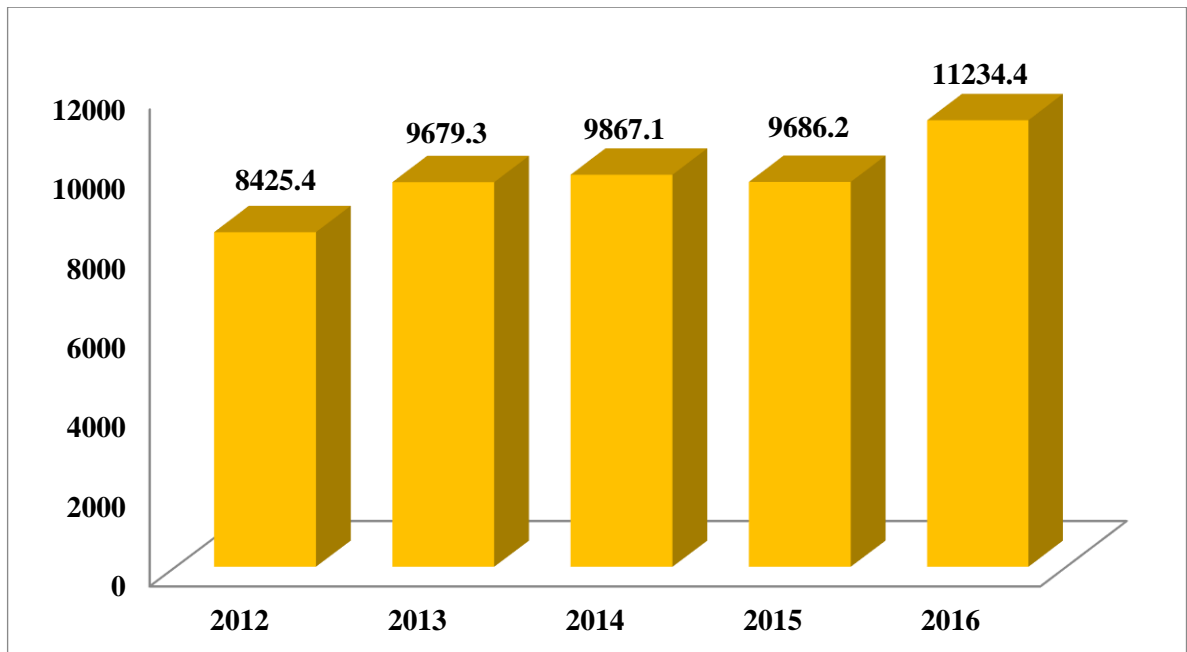


Рис.2.1. Динаміка обсягів виробництва обсягу реалізованої продукції легкої промисловості за 2012-2016 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі (табл.2.9)*

За результатами виробничої діяльності 2016 р. основними конкурентами ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за виробництвом швейних виробів є Ніколаєвська швейна фабрика ООО «Земал» та ПрАТ Цюрупинська швейна фабрика "Юність", за виробництвом трикотажних полотен – ТОВ Мелітопольська трикотажна фабрика, а за виробництвом хутряних виробів – ВАТ «Хутро»[18].

Станом на 2016 рік:

Швейне виробництво:

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» – 2,5 млн. од.

Ніколаєвська швейна фабрика ООО «Земал» – 2,0 млн. од.

ПрАТ Цюрупинська швейна фабрика "Юність" – 1,9 млн. од.

Виробництво трикотажних полотен:

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» – 1500 т.

ТОВ Мелітопольська трикотажна фабрика – 1550 т.

Виробництво хутряних виробів:

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» – 2 млн. м<sup>2</sup>

ВАТ «Хутро» – 3,5 млн. м<sup>2</sup>

Основними конкурентними перевагами ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» є продуктивність праці, забезпеченість матеріально – технічними ресурсами, сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів.

На основі синтезу вищенаведених аргументів можна виділити найбільш актуальні логістичні складові формування конкурентних переваг фірми:

- елімінація часу логістичних операцій;
- підвищення якості надання послуг;
- зниження логістичних витрат.

Також до конкурентних переваг можна віднести: використання досягнень науково – технічного прогресу, ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу.

Намагаючись оптимізувати бізнес в період кризи, багато підприємств легкої промисловості відмовилися від власної логістики, віддаючи її на аутсорсинг, адже під впливом кризи відбулося значне зниження рентабельності логістичних проектів. Проте, це не дозволило оптимізувати витрати, а у багатьох випадках лише знизило ефективність функціонування, адже послуги з аутсорсингу коштують чимало.

Іншою причиною загострення ситуації стало порушення оптимізації взаємодії ланок логістичної системи підприємств в умовах посиленого тиску факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо між системами виробництва та збуту продукції.

Стратегічний рівень управління логістичними процесами встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій.

Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції [53, с. 188].

Визначальною ознакою обраної логістичної стратегії є її цілеспрямованість, а призначення полягає у побудові дієздатної організації, що має успішно функціонувати, долаючи непередбачені обставини, зростання конкуренції, внутрішні негаразди, здобувати все нові й нові позиції на ринку.

На сучасному етапі розвитку підприємств легкої промисловості важливим є здійснення вибору логістичної стратегії із врахуванням кризового стану підприємства. Найоптимальнішим чином це реалізується шляхом побудови моделі управління логістичним розвитком підприємства. В основу побудови такої моделі повинно бути покладено два критерії: відношення промислового підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та рівень ефективності управління логістичними процесами.

Використання такої моделі шляхом встановлення положення підприємства дозволяє виділити наступні види логістичних стратегій, які використовують підприємства легкої промисловості:

- I квадрант (легкий кризовий стан і ефективне управління логістичними процесами);
- II квадрант (сильний кризовий стан і ефективне управління логістичними процесами);
- III квадрант (сильний кризовий стан і неефективне управління логістичними процесами) – організаційні логістичні стратегії;
- IV квадрант (легкий кризовий стан і неефективне управління логістичними процесами) – фінансові логістичні стратегії.

Використовуючи модель управління логістичним розвитком підприємства в умовах кризи шляхом встановлення відповідності між стадією життєвого циклу підприємства, його розміром, результатами оцінки ефективності функціонування логістичних процесів підприємств легкої

промисловості України нами рекомендовано наступні типи логістичних стратегій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Типи логістичних стратегій підприємств легкої промисловості України**

1 квADRANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія партнерства "виробник – дистриб'ютор</li> <li>• VMI – управління постачальником запасами споживача</li> <li>• ECR – ефективна реакція на запити споживачів)</li> </ul>
2 квADRANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія виробничо-технологічної реструктуризації</li> <li>• стратегія реінжинірингу бізнес-процесів, стратегія інтеграції виробництва</li> </ul>
3 квADRANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційно-управлінська реструктуризація логістичних процесів</li> <li>• стратегія реінжинірингу бізнес-процесів, стратегія ліквідації</li> </ul>
4 квADRANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія фінансової реструктуризації логістичних процесів</li> <li>• стратегія фінансового реінжинірингу логістичних процесів</li> <li>• стратегія фінансового контролю логістичних процесів</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [31]*

Про якість обраної логістичної стратегії буде свідчити рівень досягнення її задач:

- 1) формування та ефективне використання ресурсів підприємства;
- 2) виявлення найбільш перспективних напрямів інвестування і концентрація навколо них фінансових ресурсів;
- 3) відповідність заходів діагностованому стану та можливостям підприємства;
- 4) прийняття визначеного кола ризиків логістичної діяльності і спрямування дій на їх уникнення чи мінімізацію;
- 5) створення та підтримка стратегічних резервів (наприклад, необхідного обсягу сировини та матеріалів);
- 6) формування ієрархічної системи цілей логістичної діяльності та їх поетапне втілення;
- 7) отримання синергетичного ефекту від здійснюваних заходів.

Таблиця 2.11.

**Рекомендовані типи логістичних стратегій для підприємств легкої промисловості України у кризовому стані**

<b>Підприємство</b>	<b>Стадія життєвого циклу</b>	<b>Ефективність логістичного управління</b>	<b>Квадрант логістичних стратегій</b>	<b>Рекомендований тип логістичної стратегії</b>
Ніколаєвська швейна фабрика ООО «Земал»	зрілість	низька	1 квадрант	Стратегія ECR – ефективна реакція на запити споживачів
ПрАТ Цюрупинська швейна фабрика "Юність"	зростання	низька	1 квадрант	Стратегія ECR – ефективна реакція на запити споживачів
ТОВ Мелітопольська трикотажна фабрика	зростання	низька	4 квадрант	Стратегія ECR – ефективна реакція на запити споживачів
ВАТ «Хутро»	зрілість	низька	4 квадрант	Стратегія VMI – управління запасами споживача

*Джерело: складено автором на основі (табл. 2.9, табл. 2.10.)*

Таким чином, використання матриці управління логістичним розвитком підприємства дозволяє віднайти оптимальний шлях вибору логістичної стратегії в умовах кризового стану.

При формуванні ефективної логістичної стратегії також необхідно враховувати такі чинники:

- 1) Зовнішня ситуація на ринку і внутрішній стан підприємства.
- 2) Організаційна структура підприємства.
- 3) Теперішній та прогнозний фінансовий стан підприємства.

Враховання зазначених чинників впливу та послідовність формування логістичної стратегії своїм результатом можуть мати успішну стратегію розвитку підприємства легкої промисловості, а, отже, і можливість його зростання та зміцнення.

Враховуючи все вище зазначене, можна запропонувати загальну модель формування логістичної стратегії виробничого підприємства легкої

промисловості, яка стане основою вибору стратегії розвитку та зможе допомогти збалансувати його діяльність (рис. 2.2).

Узагальнюючи дослідження, ми пропонуємо такий алгоритм формування стратегії логістики підприємств легкої промисловості, що складається з трьох етапів [47]:

1. Прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання.

2. Розроблення логістичної стратегії.

- Визначення напрямів і функціональних сфер розвитку логістики, скерованих на виконання стратегії підприємства.
- Формування набору стратегій логістики, що відповідає галузі харчової промисловості, розміру підприємства тощо.
- Визначення показників вимірювання виконання стратегій логістики.
- Проведення SWOT-аналізу реалізації логістичних стратегій. З'ясування сильних і слабких сторін підприємства, необхідності залучення додаткових ресурсів тощо. Визначення зовнішніх можливостей і загроз, наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, стратегій провідних конкурентів, посилення правил і підходів державного регулювання тощо.
- Проведення аудиту та реінжинірингу логістичної системи (за необхідності).
- Координація логістичної стратегії зі стратегіями маркетингу, постачання, виробництва, збуту тощо.
- Розроблення планів заходів функціональних підрозділів служби логістики підприємства (закупівлі, міжнародна, складська і транспортна логістика тощо), спрямованих на виконання стратегії логістики.
- Визначення показників вимірювання виконання планів заходів функціональних підрозділів служби логістики.
- Розроблення системи мотивації, спрямованої на виконання стратегії логістики.

### 3. Упровадження стратегії логістики.

– Створення системи моніторингу і контролю. За підсумками моніторингу, підприємства легкої промисловості коригують стратегію логістики, повертаючись до різних заходів другого етапу алгоритму [46].

Запропоновані логіка й алгоритм формування стратегії розвитку логістики підприємств легкої промисловості складається з трьох етапів. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури легкої промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера. У якості подальших перспектив досліджень слід приділити увагу формуванню та впровадженню стратегій розвитку логістики підприємствами різних галузей промисловості.

### **2.3. Оцінювання стану логістичної системи ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»**

Ефективна діяльність логістичної системи покликана задовольнити потреби виробництва у найкращий спосіб, але й водночас мінімізувати витрати підприємства. Треба відмітити, що дослідженню логістичних систем приділяється мало уваги на вітчизняних підприємствах, але це є затратна сфера діяльності всіх торгівельних фірм, що має постійно вдосконалюватись. Адже у вартості продукту, потрапившого до кінцевого споживача більш ніж 70% складають витрати, пов'язані із збереженням, транспортуванням, пакуванням й іншими операціями, котрі забезпечують рух матеріального потоку.

Логістичні процеси на підприємстві супроводжують весь процес виробництва: закупівельно-транспортна і складська логістика на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика під час руху матеріальних ресурсів на всіх етапах їх перетворення в готовий продукт, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам. Тому основним методологічним підґрунтям для вдосконалення логістичної



діяльності сучасних підприємств доцільно обрати системний підхід, що забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію усіх елементів логістичної системи. На разі, інформаційна інтеграція логістичних складових в межах систем матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції на основі системного підходу є резервом якісного підвищення результативності підприємства.

Синтез окремих елементів в систему логістики має відбуватись в декілька етапів, виконання яких дозволить провести цю процедуру послідовно і своєчасно скоректувати цілі, задачі та моделі прийняття управлінських рішень на кожному етапі системного управління логістикою. До цілей логістики можуть бути віднесені такі: своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту матеріалів та напівфабрикатів до місця їх споживання — управління запасами матеріальних ресурсів; узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції; формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки сировини; якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо.

Одним із способів мінімізації витрат в логістиці є впровадження інструментарію оперативного контролінгу для здійснення логістичної діяльності на підприємстві. Контролінг логістичної діяльності – це інтеграція функцій управління; координація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві; контроль та аналіз показників логістичної діяльності підприємства та визначення їх впливу на результативність та ефективність операційної діяльності [31].

Розвиток функцій контролінгу спрямовується за такими видами логістичної діяльності як закупівельна, складська, транспортна та інформаційна логістика. Контролінг передбачає проведення аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства з метою якісного інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Використання окремих методів оперативного контролінгу також сприяє покращенню логістичних процесів – це такі методи як ABC-аналіз

(застосовується в сфері постачання та збуту для більш детального вивчення груп продуктів, груп клієнтів і сегментів продаж); кошторисний (бюджетний) метод (забезпечує інтеграцію планування й прийняття рішень щодо обсягів замовлення матеріалів з фінансовими можливостями підприємства); нормування запасів (визначає необхідний рівень страхових та інших запасів для безперервної діяльності підприємства), модель оптимального розміру замовлення (Economic Order Quantity) (використовується для планування оптимального розміру партій замовлення матеріалів чи продукції), технології управління запасами за принципами Just-in-time та TOC (Theory of Constraints) (для мінімізації складських запасів та витрат на зберігання матеріалів і продукції).

При управлінні запасами матеріалів об'єктом особливого впливу є динаміка виробничого процесу. Зміни потреб на ринку збуту, а також зміни на ринку закупівлі вимагають постійного корегування структури та обсягу замовлень. Логістична діяльність охоплює майже всі процеси на підприємстві і саме тому оперативний контролінг саме даної сфери є визначальним, а його метою є сприяння підвищенню результативності діяльності підприємства.

Також оперативний контролінг може бути реалізований на методологічному підґрунті та в межах системи збалансованих показників (СЗП). Цей процес включає такі етапи:

- формалізація цілей логістичної діяльності в контексті визначеної стратегії;
- визначення основних вимірників ефективності логістики (конкретизація цілей за вимірниками);
- визначення кола задач для вирішених та розподіл їх за логістичними бізнес процесами;
- встановлення причинно – наслідкових зв'язків і факторів впливу на результативність підприємства різних логістичних процесів, ідентифікуючи на етапі моделювання логістичних бізнес – процесів їх цілі, задачі, показники вимірювання та процедури контролю;

- визначення методів і алгоритмів розрахунку системи показників оцінки ефективності логістичних ланцюгів за всіма групами вимірників;
- розробка програми дій з досягнення цілей і задач логістики (збалансованість їх з іншими задачами підприємства);
- інтегрування показників логістики, визначених в СЗП до системи оперативного контролінгу на основі розробки звітних форм і інформаційної підтримки;
- упровадження СЗП для оцінки ефективності логістичних ланцюгів (організація неперервного моніторингу і інформаційної системи підприємства);
- перегляд складу і оцінка ефективності логістичних ланцюгів залежно від впливу зовнішнього середовища і дій конкурентів.

На сучасному етапі в логістичній практиці підприємств однією з найбільш популярних моделей бізнесу є аутсорсинг. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, насамперед, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством з метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

На даний момент актуальним є співпраця з провайдерами логістичних послуг 3PL, що буде мати інтеграційний характер, також співпраця вантажовласника та провайдера має носити тривалий характер. Існує декілька типів 3PL- провайдерів в залежності від основної активності даної компанії – транспортування, склад/ дистрибуція, експедирування (імпортні/ експортні вантажі), інформаційні технології (інформаційні системи управління складом/ транспортом). Тобто, провайдер надає комплекс взаємопов'язаних логістичних операцій, наприклад: завантаження вантажу в автомобіль – перевезення – розвантаження товару, або розвантаження вантажу з автомобіля – зберігання на складі – розукрупнення – сортування – комплектування – палетизація – відвантаження тощо.

Сучасний логістичний аутсорсинг (3PL) ставить перед собою такі завдання:

- перейняти у клієнта бізнес-процеси і комплекс послуг, що надаються;
- запропонувати йому суттєво скоротити і навіть відмовитися від внутрішніх власних логістичних підрозділів;
- доручити завдання зовнішнім підрозділам.
- Концепції 3PL - послуг, на сучасному етапі розвитку логістики дуже важливі. Підприємства-споживачі послуги 3PL однозначно визначають її ринкову цінність наступним чином [39]:

- економія часу: можна зосередитись на профільній діяльності;
- розподіл відповідальності: можна передати управління важливих блоків ланцюжка поставок зовнішнім операторам, підтримувати їх зусиллями товарні залишки і рівень виконання замовлень;
- швидке і адекватне налагодження каналів дистрибуції: дозволяє миттєво реагувати на зміни конкурентного оточення, оперативно змінювати логістику відповідно до змін споживчих преференцій;
- -передача допоміжного сервісу професіоналам: можна використовувати досвід, спеціалізацію та ресурси прямих учасників ланцюжка поставок, застосовувати їх ноу - хау та специфічні технології [38].

3PL - провайдери мають у складі:

- транспортну службу: активи (транспортні засоби, автобази: власні або орендовані); вид діяльності (надання послуг з транспортування вантажів);
- склади: активи (складські комплекси: власні або орендовані); вид діяльності (надання послуг зі зберігання, пакування, переробки, комплектації вантажів тощо);
- експедиторську службу, митних брокерів: активи (нематеріальні); вид діяльності (інформаційні послуги, супровід вантажів, документарне оформлення тощо) [39].

Важливою складовою логістичної діяльності є закупівельні процеси.

Закупівельна логістика – це діяльність підприємства, що здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених чи вироблених самостійно товарів та (або) їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат [19, с. 50].

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів [12].

Сировиною для виробництва трикотажних полотен на ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» є бавовняне волокно. Фабрика вже понад 20 років не змінює свого постачальника – Узбекистан. Узбекистан стабільно, при всіх коливаннях міжнародного бавовняного ринку, входить в трійку головних експортерів. Незважаючи на зростаючу конкуренція з Китаєм, величезний обсяг на ринку досить високоякісної американської бавовни, узбецька бавовна утримує свою високу марку.

Постачальником бавовни «Трикотажної фабрики «Роза» є Акціонерне Товариство Зовнішньоторговельна Компанія "Узінтерімпекс", яка функціонує в системі Міністерства зовнішніх економічних зв'язків, інвестицій і торгівлі Республіки Узбекистан.

Основною сферою діяльності АТ ЗТК «Узінтерімпекс» є здійснення експортно-імпортних операцій. АТ ВТК «Узінтерімпекс» має багатий досвід роботи в міжнародній торгівлі і є однією з найбільших зовнішньоторговельних компаній республіки Узбекистан.

Розглянемо умови закупівлі сировини (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

## Умови закупівлі сировини

Тип бавовни	Умови поставки (ІНКОТЕРМС)	Умови фіксації ціни	Умови оплати	Ціна
Urta	FOB Іллічівськ, Україна	На дату підписання контракту	Аванс 80% 50% 30%	Базис
	CPT ж/д ст. України	На дату поставки товару	Повна вартість	
Jakshi	FOB Іллічівськ, Україна	На дату підписання контракту	Аванс 80% 50% 30%	+4% до Базису
	CPT ж/д ст. України	На дату поставки товару	Повна вартість	
Oliy	FOB Іллічівськ, Україна	На дату підписання контракту	Аванс 80% 50% 30%	+5% до Базису
	CPT ж/д ст. України	На дату поставки товару	Повна вартість	

Джерело: складено автором на основі [15]

Ціна базового бавовни волокна (сорт «Бірінчі», клас «Урта», 5 тип) за одну тонну нетто, обчислюється шляхом усереднення поточних показників котирувань «CFR Далекосхідні порти» публікації Cotton Outlook 2012/13 Index «А» (all 1-3 / 32 ") і Index «А» Uzbekistan Middling, за формулою:

Ціна в доларах США = (Index «А» Uzbekistan Middling 2012/13) + (Index «А» 2012/13) / 2 x 22,046 мінус знижка в залежності від умови поставки і розміру авансового платежу (30% / 50% / 80% / 100%).

На сьогодні орієнтовна ціна бавовни складає 1,56 дол. США за 1 кг сировини.

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» в рік випускає приблизно 1500 тонн трикотажного полотна (табл. 2.12)

Таблиця 2.12.

**Обсяги виробництва і реалізації трикотажних полотен на ПАТ  
«Трикотажна фабрика «Роза»**

<b>Рік</b>	<b>Обсяг виробництва, т</b>	<b>Обсяг реалізації, т</b>
2015	1478,5	1469,9
2016	1493,3	1489,1
2017	1501,2	1500,5

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Для виробництва 1 тонни трикотажного полотна необхідно 0,33 тони сировини. Необхідність у сировині за рік складає близько 500 тонн бавовняного волокна. Підприємство закуповує сировину двічі на рік.

Таблиця 2.13.

**Кількість річних замовлень сировини, т.**

<b>Номер замовлення/ Рік</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Відхилення 2016/2015,%</b>	<b>Відхилення 2017/2016,%</b>
I	233	240	245	-	-
II	238	241	243	-	-
$\Sigma$	471	481	488	2,1	1,45

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Для розрахунку необхідної кількості бавовняного волокна були використані такі показники як щільність тканини, ширина рулону тканини та обсяг запланованого виробництва трикотажних полотен (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14.

**Розрахунок потреб сировини на 2018 рік**

План вир-ва трикотажних полотен на 2018 р., тонн	1500
Ширина рулона тканина, м	0,76
Щільність тканини, кг/м <sup>2</sup>	0,155
Вага одного прогонного метру тканини, кг	0,12
Довжина 1кг тканини, м	6,45
Затрати бавовни на в-во 1 кг тканини, кг	0,33
<b>Загальні заплановані затрати бавовни на 2018 р., т</b>	<b>495</b>

*Джерело: складено автором на основі [38]*

Проведемо оцінку ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за такими показниками:

1. Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру - показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру, розраховується як співвідношення чистого прибутку та інвестицій в логістичну діяльність в даному випадку даний показник в результаті реалізації стратегії складе:  $800000/25190500=0,03$

В цілому даний показник має несуттєве значення, але варто враховувати, що в минулому році даний показник складав 0,01 за рахунок більших витрат на логістичну діяльність, та прибуток підприємства був нижчим.

2. Показник ефективності логістичної системи - характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються як співвідношення результату від впровадження логістичної стратегії та сукупних витрат на її реалізацію:

$$\frac{28223478,17}{25190500,00} = 1,12$$

Даний показник більш детально показує ефективність логістичної системи підприємства від реалізації запропонованої стратегії адже більш детально показує співвідношення витрат на забезпечення її функціонування та вигоди від її запровадження.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з розробки логістичної стратегії підприємства варто оцінити всі фактори економії та привести витрати на запровадження даних заходів для визначення економічної доцільності використання логістичної стратегії підприємства.

Теоретичною основою оцінки ефективності економічної доцільності запровадження організаційних заходів є концепція грошових потоків. Під потоком реальних грошей розуміють надходження грошових коштів (приплив реальних грошей) та платежі (відплив) з урахуванням тієї обставини, що сума



грошей, наявна на даний момент, має більшу цінність, ніж така сума в майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі дипломної роботи були розглянуті особливості здійснення логістичної діяльності промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» та здійснено оцінку логістичної системи підприємства.

Проведений аналіз дозволив провести розрахунок загальних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємств. Роль логістичної діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» полягає в плануванні, управлінні, контролі всіх потоків не тільки в рамках самої організації, але і за її межами. Тому особлива увага приділяється транспортній логістиці.

Було запропоновано алгоритм формування стратегії логістики підприємств легкої промисловості, що складається з трьох етапів: прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання, розроблення логістичної стратегії та її подальше впровадження. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури легкої промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера.

Було досліджено ступінь ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за допомогою показника рентабельності інвестицій в логістичну систему.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки, що оцінки ефективності запропонованих заходів з розробки логістичної стратегії підприємства варто оцінити всі фактори економії та привести витрати на запровадження даних заходів для визначення економічної доцільності використання логістичної стратегії підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»

#### 3.1. Перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії

Проаналізувавши загальну логістичну діяльність ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» варто виділяти основні перспективні напрямки розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії. Так як юридично-правова форма підприємства є Приватне акціонерне товариство та головний орган управління є загальні збори акціонерів, варто розглянути основні стратегічні цілі підприємства, що були визначені на загальних зборах.

Основним та головним рішенням в стратегії розвитку ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» було визначено оновлення виробничих фондів, збільшення обсягів виробництва та мінімізація витрат. Варто зазначити, що перспективи розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії повинні слідувати загальним цілям підприємства, тому основну увагу варто зосередити на перспективах зменшення витрат логістичної діяльності та оптимізації логістичних процесів товариства.

Так як підприємство збирається оновлювати виробничі фонди, варто переглянути витрати на логістичну діяльність в структурі загальних витрат підприємства, логістичних витрати складають приблизно 10% від загальних витрат підприємства, що суттєвим показником.

Водночас витрати на закупівлю основного виду сировини складають не менш значну частку, тому варто розглядати зміну принципів роботи з постачальниками сировини.

Саме тому варто звернути увагу на перспективи оптимізації витрат логістичної діяльності.

В аналітичному розділі дипломної роботи були приведені основні

статті затрат на логістичну діяльність підприємства, що дають змогу розглядати кожен статтю затрат детальніше.

В першу чергу варто звернути увагу на витрати на паливо, адже вони складають значну частку загальних витрат на логістичну діяльність підприємства, в 2017 році основні витрати на паливо склали 1 685 223,34 грн., що є дуже значним, навіть в загальній кількості витрат підприємства.

Витрати на паливо можливо зменшити за рахунок купівлі палива у вигляді талонів наперед, що дасть змогу отримати максимальну знижку на паливо та загалом зекономити витрати за даною статтею витрат. Для порівняння складемо таблицю середніх оптових цін при великій оптовій закупці, малій оптовій закупці та роздрібній ціні (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Порівняння вартості палива за різних об'ємів купівлі**

Марка бензину	Роздріб грн../л.	Мілкий опт грн../л.	Великий опт грн../л.	Можлива економія 2-3 на літрі	Можлива економія 3-4 на літрі
1	2	3	4	5	6
95	29,99	25,80	23,30	4,19	2,50
92	28,49	24,45	22,40	4,04	2,05
ДП	26,00	23,20	20,10	2,80	3,10

*Джерело: розраховано автором*

Загалом, якщо підприємство буде купувати паливо великим оптом, а не середнім, як це є на даний момент, наперед то економія грошових коштів може бути суттєвою.

Перевагами купівлі палива заздалегідь на рік можуть бути:

- економія в цілому за рік;
- зменшення витрат часу на поетапну закупівлю;
- зменшення податкового навантаження (кредит ПДВ з даної закупівлі сформулюється одразу на всю суму палива за рік, що дозволить сплачувати менше при розмитненні сировини в подальшому);

Серед недоліків варто розглянути:

- оплату великого замовлення одразу;
- можливий спад цін на паливо в майбутньому.

Також, аналізуючи маршрути автотранспорту підприємства варто виділити маршрут з Києва в Одесу, та одразу наголосити, що підприємство в Одесу відправляє готову продукцію у власні магазини через Черкаси, а назад, як правило, водій їде без завантаження, окрім випадків доставки власної сировини чи нереалізованих запасів.

Очевидно, що Одеса є портовим містом, де щодня проходить багато транспортних операцій, тому варто представляти послуги транспортування вантажу в місто Київ для сторонніх компаній. За ринковими цінами, вартість такого перевезення коливається від 8 000 до 12 000 грн. за одне перевезення, так, за рік при виконанні близько 100 рейсів, підприємство може заробити приблизно 1 000 000 грн. додаткового доходу.

Серед переваг використання транспорту для перевезення стороннього вантажу можна виділити:

- залучення додаткових коштів для діяльності підприємства;
- відсутність порожнього рейсу для водія.

Серед недоліків використання транспорту для перевезення стороннього вантажу можна виділити:

- можливі затримки через виконання замовлень;
- ризики людського фактору.

Ще одним перспективним напрямком діяльності підприємства може бути використання інших методів доставки Інтернет замовлень, адже, наразі доставка Інтернет замовлень на підприємстві є платною для користувача, та складає 40 грн. в межах міста Київ та індивідуально поштовими службами в межах України. Наразі транспортні витрати на доставку Інтернет замовлень складають більше 49% від витрати на інші допоміжні перевезення. Тому підприємству варто розглянути можливість найму кур'єрів для доставки товарів по місту та до місця збору поштових відправлень, якщо замовлення за межами міста.

Перспективи даного напрямку зумовлені тим, що товариство приймає Інтернет замовлення кожен день, більшість із них (за даними підприємства) з міста Київ (25%), Одеси (7%) та Черкас (2%) – від усіх Інтернет замовлень. Водночас 90% Інтернет замовлень вагою до 1 кг., що дозволяє пішому кур'єру доставляти декілька замовлень за один маршрут. Так, як плата за доставку вже встановлена та клієнти звикли за це платити, підприємство не понесе додаткових витрат, а лише позбудеться витрат на паливо, які несе товариство виконуючі Інтернет замовлення на транспортному засобі. Одночасно даний захід може бути корисний для покращення сервісу та діяльності підприємства.

Додатково розглянемо графіки кількості замовлень по регіонах в середньому за місяць та середню вагу замовлення через мережу Інтернет.

Серед основних переваг використанні піших кур'єрів для доставки Інтернет замовлень можна виділити:

- економія на пальному;
- мобільність та гнучкість;
- підвищення сервісу;
- розвиток надання послуг в новому регіоні м. Одеса;
- підвищення загальної дохідності підприємства;
- розвиток продажів через мережу Інтернет.

Водночас, серед недоліків використанні піших кур'єрів для доставки Інтернет замовлень можна виділити:

- людський фактор;
- розширення штату;
- можлива нешвидка адаптація, що призведе до погіршення надання послуг.

На рис. 3.1. відобразимо кількість Інтернет замовлень в місяць.

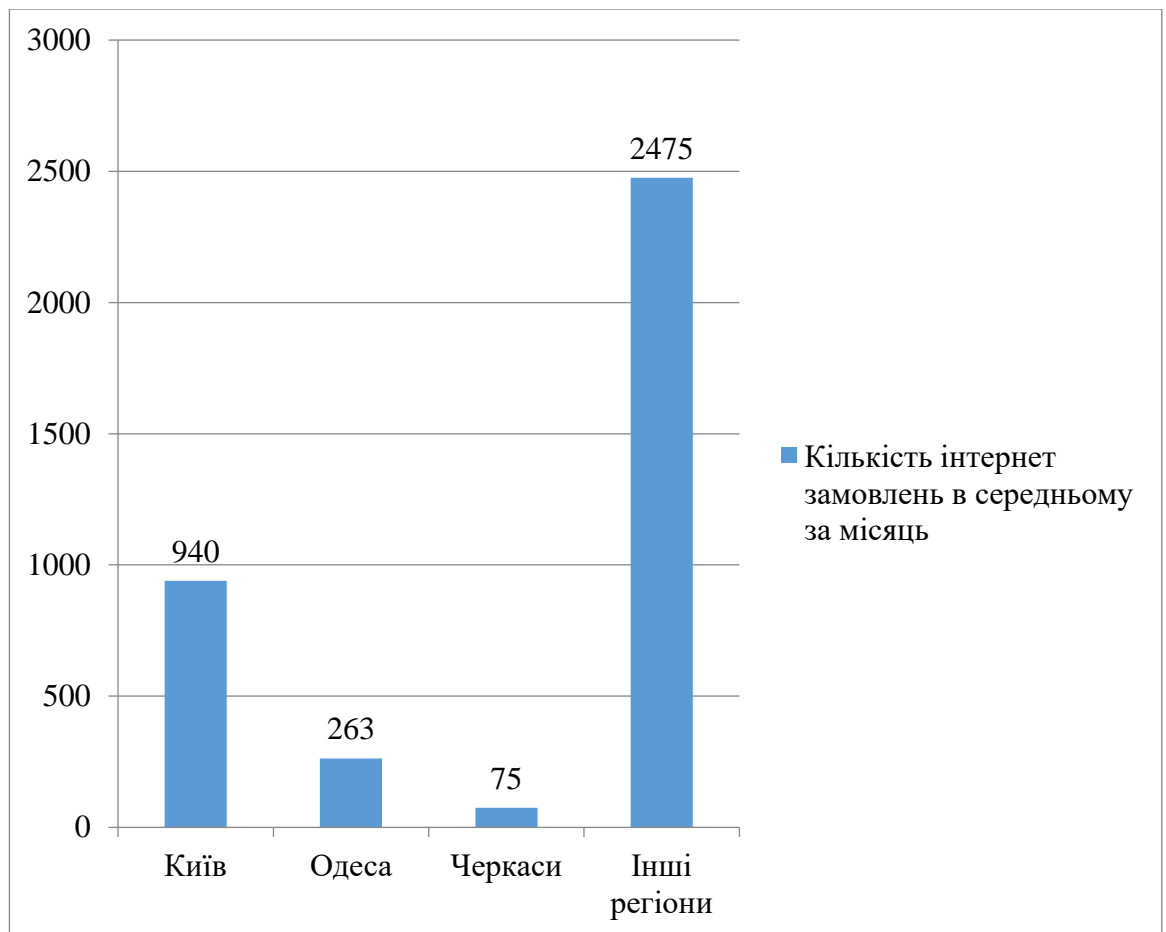


Рис. 3.1. Кількість Інтернет замовлень за регіонами в середньому за місяць

*Джерело: складено автором на основі [40]*

Дані показують, що логічним є тримати кур'єрів для доставки в місті Києві та в місті Одеса.

В місті Київ варто наймати 3 особи та 1 особу в місті Одеса. Це дозволить виконувати всі замовлення вчасно, відповідно стане можливо підвищити сервіс в місті Одеса та відмовитися від транспорту для виконання Інтернет замовлень з щорічною економією грошових коштів в місті Київ.

Для обґрунтування перспективи розширення діяльності та покращення послуг постачання споживачам, наведемо діаграму у відсотковому значенні за Інтернет замовленнями по вазі замовлень (рис.3.2).

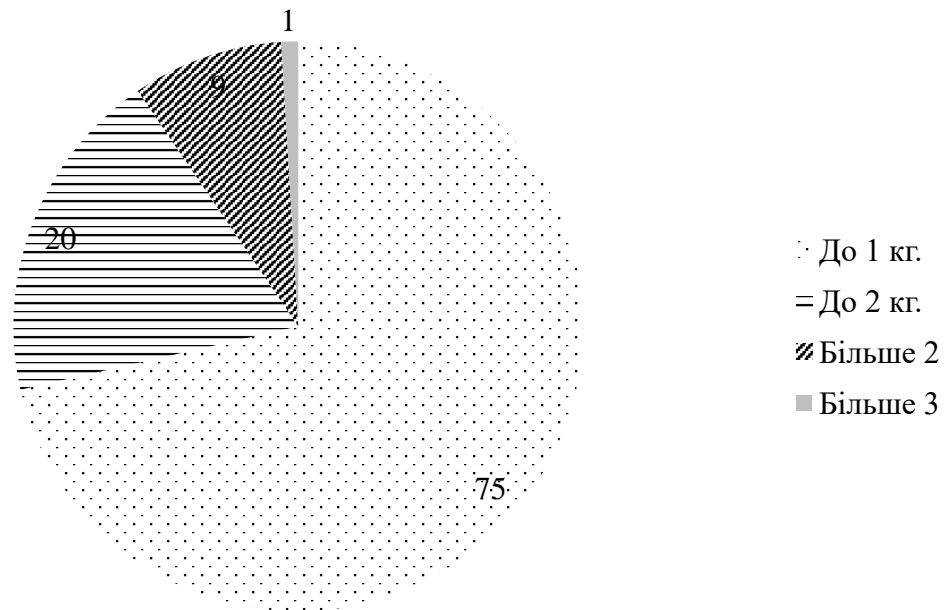


Рис. 3.2. Вага Інтернет замовлень, % від загальної кількості

*Джерело: складено автором*

Отже, виходячи з даних рис. 3.2. ми бачимо, що кур`єр цілком може впоратись з доставкою Інтернет замовлень споживачам.

Ще одним рішенням для перспективного розвитку підприємства може стати заключення довгострокової угоди на постачання сировини з фіксацією ціни, термінів та обсягів постачання, адже це дозволить уникнути коливання ціни та девальвації гривні в майбутньому, також стане можливо чітко планувати поставки сировини та графік виробництва продукції. Варто відобразити коливання ціни на бавовну в динаміці для отримання інформації про можливу зміну ціни, та діаграму по країнам найбільшим експортерам бавовни для аргументації зацікавленості постачальника в довгостроковій угоді з фіксацією ціни на постачання.

Тобто, з таблиці видно, що Узбекистан з нарощуванням об`ємів продажу бавовни Китаєм втрачає власні позиції, а отже довгострокові домовленості з закріплення ціни та об`ємів постачання є перспективним для обох сторін.

Таблиця 3.2.

**Порівняння вартості палива за різних об'ємів купівлі**

Країна експортер бавовни	2014, тис. тон	2015, тис.тон	2016, тис. тон	2017, тис. тон
КНР	25950	26320	29900	30120
Індія	5324	4981	4811	4312
Пакистан	1783	1786	1734	2080
США	4420	3747	3975	4005
Узбекистан	1055	980	1001	960

*Джерело: розраховано автором на основі [39]*

Серед переваг такого рішення варто виділити:

- чітке розуміння ціни та замовлення;
- чітке розуміння планування логістики та ЗЕД;
- чітке планування виробничої діяльності;
- чітке планування фінансово-господарської діяльності.

Серед недоліків закупівлі сировини за довгостроковим контрактом з фіксацією ціни та об'ємів можна виділити:

- ризик зниження ціни на сировину на ринку;
- ризик накопичення залишків;
- ризики розірвання контракту збоку постачальника.

Також, розглянемо ріст цін на бавовну на світовому ринку за останні місяці 2017 року (рис. 3.3).

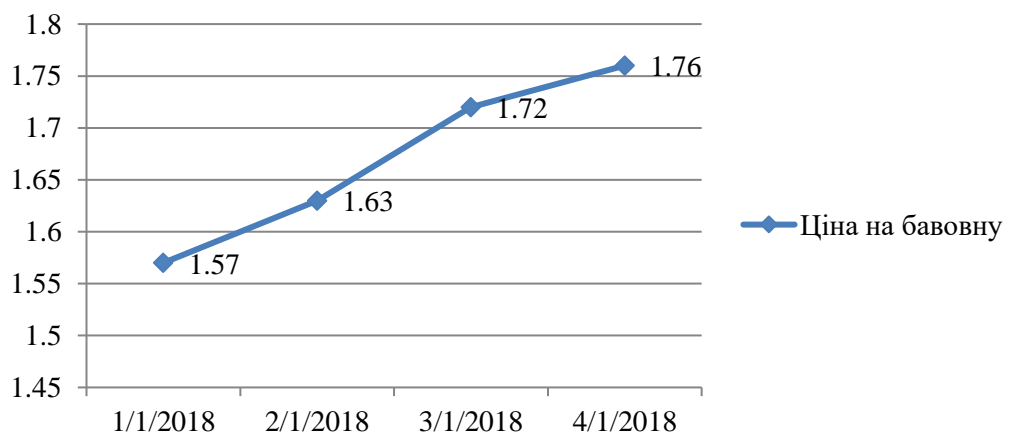


Рис. 3.3. Ціна за 1 кг бавовни дол. США

*Джерело: складено на основі [34]*



Отже, виходячи з даних про зміну ціни варто проаналізувати можливу економію на закупівлі 1 кг сировини по ціні, що могла бути зафіксована при минулих поставках, а саме 1,5 дол. США, таким чином, на кожному кілограмі сировини підприємство може економити 0,2 дол. США, що на загальній річній потребі складає 99 800 дол США.

### **3.2. Розроблення програми заходів з впровадження логістичної стратегії підприємства**

Виходячи з перспективних шляхів розвитку підприємства на основі впровадження логістичної стратегії мінімізації витрат, задля досягнення основних стратегічних цілей підприємства в цілому, варто розробити покриву програму впровадження заходів для реалізації логістичної стратегії підприємства.

Нами було визначені основні перспективні напрямки в досягненні стратегії мінімізації витрат підприємства в логістичній діяльності:

1. Зменшення витрат на паливо шляхом закупівлі річної потреби великим оптом за значно меншими цінами ніж середнім.
2. Перевезення вантажу сторонніх компаній на довгому маршруті у зворотному напрямку.
3. Переведення доставки Інтернет замовлень на власних кур'єрів без використання автотранспорту.
4. Заключення довгострокового контракту на постачання сировини з Узбекистану з фіксацією ціни та об'ємів поставок.

Першим розглянемо основні заходи, що необхідно зробити для закупівлі палива великим оптом одразу на рік наперед, варто зазначити, що з організаційних питань даним питанням буде займатись група постачання під керівництвом начальника відділу збуту.

Розглянемо план графік виконання даного заходу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Виконання заходів щодо організації процесу закупівлі палива для потреб компанії**

<b>Захід</b>	<b>Опис</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Дата початку</b>	<b>Дата завершення</b>	<b>Результат</b>
Вибір майданчику для проведення закупівлі	Необхідно обрати майданчик який зможе залучити якомога більше постачальників для забезпечення конкуренції та найвигідніші умов постачання.	Спеціаліст групи маркетингу	10.05. 2018	12.05. 2018	Обрано майданчик для проведення закупівлі
Розробка критерію для відбору пропозицій	Розробити якісні та кількісні характеристики для палива яким повинен відповідати продукт, де повинні бути розташовані АЗС для заправки транспорту.	Спеціаліст групи постачання	10.05. 2018	15.05. 2018	Готовий документ для запиту на специфікації
Проведення закупівлі	Проведення на електронному майданчику процедури.	Спеціаліст групи постачання	16.05. 2018	31.05. 2018	Збір та обробка пропозицій
Оцінка пропозицій	Проведення оцінки пропозицій на відповідність критеріям та вибір найбільш доцільної та економічної	Спеціаліст групи постачання	1.06. 2018	3.06. 2018	Відбір найбільш вигідної пропозиції
Підписати договір	Скласти та підписати договір на постачання палива.	Спеціаліст групи маркетингу, начальник відділу збуту	3.06. 2018	13.06. 2018	Підписаний договір на постачання палива
Відповідальність за належне виконання договору	Контроль виконання зобов'язань по договору.	Спеціаліст групи постачання	Весь термін дії договору		Всі сторони виконують умови договору

*Джерело: складено автором*

Одразу варто відмітити, що реалізація даного заходу передбачає проведення комерційного на закупівлю палива для потреб компанії на

спеціалізованому майданчику для уникнення людського фактору при формуванні угоди та забезпечити конкуренцію серед постачальників з метою отримання найбільш вигідних пропозицій.

Вартість виконання даного заходу складає – 2500 грн. (плата за роботу платформи). Загалом, даний захід варто проводити кожного року в кінці року на наступний рік. Приведений план дій дасть змогу придбати паливе за меншої ціни та уникнути ризику з дорожчання палива протягом року.

Проведення даного тендеру дасть можливість закупити паливо за цінами:

- бензин 95 - 23,40 грн./л.;
- бензин 92 - 22,50 грн./л.;
- ДП – 20,20 грн./л.

Дані ціни є більшими за великий опт, адже варто брати до увагу зміну ринку та забезпечення проведення закупівлі.

За для реалізації заходів щодо збільшення виручки від перевезень сторонніх вантажів з міста Одеси в місто Київ варто розглянути платформи на яких проходить комунікація між перевізниками та замовниками перевезень (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

#### **Порівняння логістичних посередників**

<b>Ресурс</b>	<b>Онлайн</b>	<b>Вартість</b>	<b>Потрібен окремий співробітник</b>
lardi-trans.com	Так	5000 грн./рік	Так
trans.eu/ua/	Так	12000 грн./рік	Так
della.ua	Так	45000 грн./рік	Так
Компанія посередник	Ні	10% від вартості перевезення	Контроль виконання умов може виконати вже працюючий менеджер компанії

*Джерело: складено автором на основі [30]*

Отже, навіть, дивлячись на те, що онлайн платформи є більш економічно вигідними, виникає потреба в найму додаткового персоналу для реалізації функцій планування перевезень сторонніх вантажів, ПАТ «ТРИКОТАЖНА

ФАБРИКА «РОЗА» буде виконувати сторонні перевезення із залучення компанії посередника на умовах 10% від вартості перевезення.

Розглянемо систему взаємовідносин з компанією посередником (рис. 3.4).

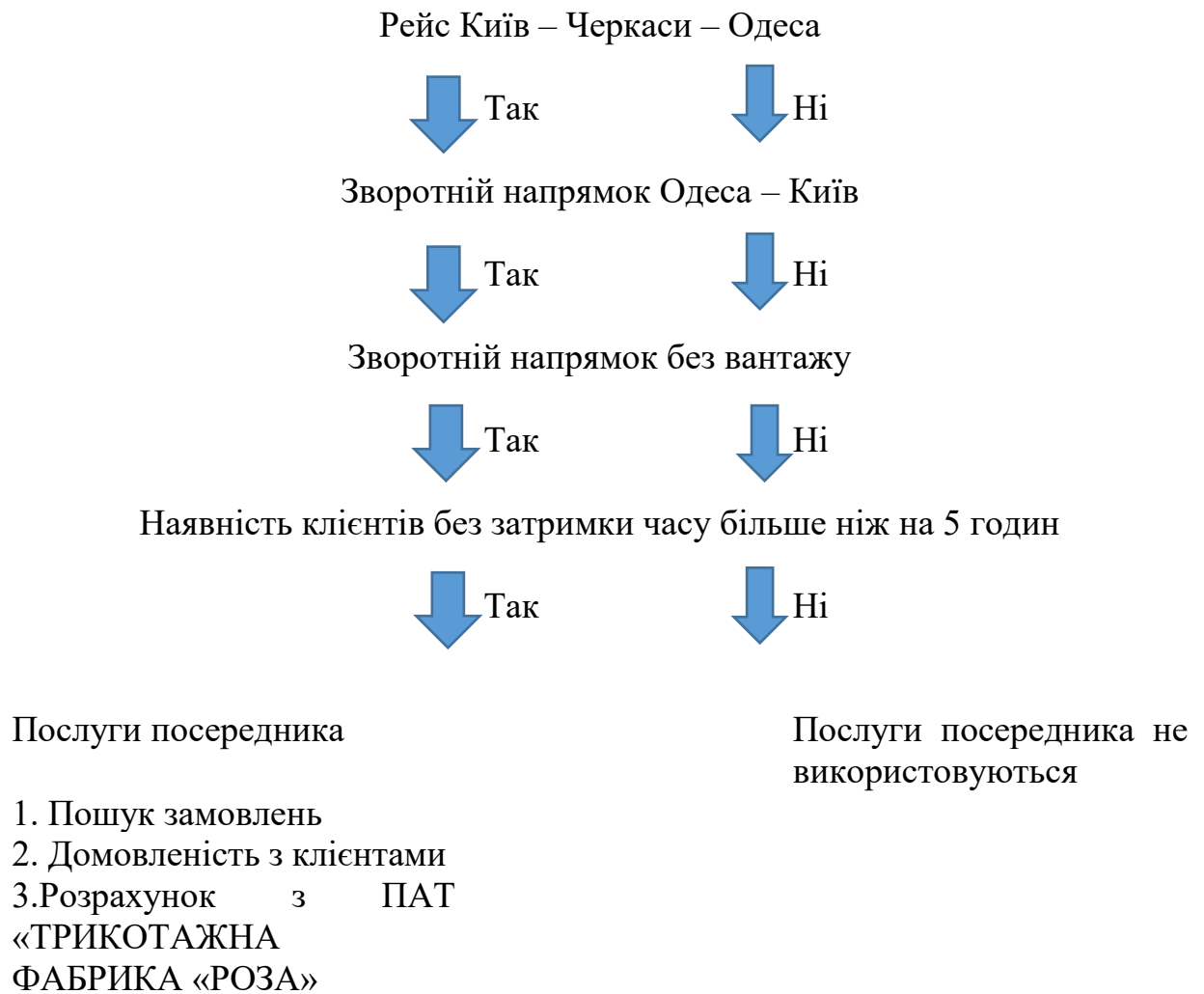


Рис. 3.4. Умови взаємодії з компанією посередником

*Джерело: складено автором*

Лише при виконанні всіх умов автотранспорт ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» може бути задіяний для перевезення сторонніх вантажів в рамках виконання стратегії мінімізації витрат.

Вибір компанії посередника покладається на відділ збуту, адже саме даний відділ має виконувати контроль на за перевізниками задля забезпечення якісного виконання основних функцій підприємства.

Надалі розглянемо план заходи з реалізації заходів направлених на створення кур'єрської служби котра може замінити виконання Інтернет замовлень власним транспортом.

Попередній аналіз показав, що створення таких служб є доцільним в регіонах Києва та Одеси, адже там є найбільша кількість замовлення з мережі Інтернет, розглянемо основні заходи щодо створення даного сервісу з урахуванням усіх поточних витрат, враховуючи, що в середньому по м. Київ виконується 940 замовлення, а в м. Одеса 263 (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Заходи з набору персоналу для виконання Інтернет замовлень**

Захід	Опис	Відповідальний	Термін	Витрати
Найм персоналу в м. Київ	Найм 3 осіб для забезпечення виконання Інтернет замовлень в м. Київ	Менеджер відділу збуту	1 міс.	7500 грн./міс на 1 особу
Найм персоналу в м. Одеса	Найм 1 особи для забезпечення виконання Інтернет замовлень в м. Одеса	Менеджер відділу збуту	1 міс.	6000 грн./міс на 1 особу
Навчання	Навчання основним принципам компанії задля забезпечення виконання сервісу	Менеджер відділу збуту	10 днів	Не потребує додаткового фінансування
Редакція інформації сайту	Додавання умов доставки Інтернет замовлень	Менеджер відділу збуту	10 днів	7000 грн. (одноразово)

*Джерело: розроблено автором*

Загалом витрати для початку проекту:  $7500 \cdot 3 + 6500 \cdot 1 + 7000 = 36\,000.00$  грн.

Доходи з проекту при виконанні замовлень:  $40 \cdot 940 + 263 \cdot 40 = 48\,120.00$  грн./міс.

Щомісячні витрати складають: 29 000,00 грн./міс. – оплата праці працівників.

Також варто враховувати економію від невикористання транспорту для виконання Інтернет замовлень. Даний захід дозволить розширити сервіс підприємства – створення адресної доставки в м. Одеса та зменшити фінансові витрати на логістичну діяльність товариства.

Наступним кроком є розробка реалізації заходів щодо проведення перемовин та підписання довгострокового договору з постачання сировини з фіксованою кількістю постачання та ціни.

Плановану ціну за 1 кілограм сировини бажано встановити 1,6 дол. США за 1 кілограм бавовни на три роки з кількістю постачання 250 тонн 2 рази на рік в першому році, та 265 тонн 2 рази на рік на другий та третій рік постачання.

Загалом, договір планується підписати на умовах поставки CIF порт Іллічівськ, що означає повну оплату продавцем до місця розмитнення в порт України.

Розрахуємо митну вартість бавовни для визначення ціни сировини за умов поставки за фіксованою ціною та за при зміні ціни на 2% щороку.

Розрахунок по ціні зафіксованій в довгостроковому договорі за умови постачання 500 тон в рік:

1. Контрактна вартість товару в грн.:  
 $500\,000 \cdot 1.6 \cdot 26.2 = 20\,960\,000$  грн..
2. Витрати на транспортування в грн.: сплачує продавець.
3. Витрати на навантаження і розвантаження (500 грн. за 1 тону вантажу)  
 $500 \cdot 500 = 25\,000.00$  грн.
4. Страхування вантажу: сплачує продавець.
5. Плата за послуги експедитора: 10 000 грн.

6. Митна вартість товару:

$$20\,960\,000.00 + 10\,000.00 = 20\,970\,000.00 \text{ грн.}$$

7. Сума мита: бавовна з код УКТ ЗЕД 5201 00 10 00 має пільгову ставку 0%

$$8. \text{ Сума ПДВ: } 20\,970\,000.00 * 0.2 = 4\,192\,000.00 \text{ грн.}$$

9. Загальна сума митних та інших податкових платежів:

$$20\,970\,000 + 4\,192\,000 \text{ грн.} = 25\,152\,000.00$$

Розрахунок по змінній ціні на звичайних умовах при постачання 500 тон в рік:

1. Контрактна вартість товару в грн.:

$$500\,000 * 1.78 * 26.2 = 23\,318\,000.00 \text{ грн..}$$

2. Витрати на транспортування в грн.: сплачує продавець.

3. Витрати на навантаження і розвантаження (500 грн. за 1 тону вантажу):  $500 * 500 = 25\,000.00$  грн.

4. Страхування вантажу: сплачує продавець.

5. Плата за послуги експедитора: 10 000 грн.

$$6. \text{ Митна вартість товару: } 23\,318\,000.00 + 10\,000.00 = 23\,328\,000.00 \text{ грн.}$$

7. Сума мита: бавовна з код УКТ ЗЕД 5201 00 10 00 має пільгову ставку 0%

$$8. \text{ Сума ПДВ: } 23\,328\,000.00 * 0.2 = 4\,665\,600.00 \text{ грн.}$$

9. Загальна сума митних та інших податкових платежів:

$$23\,328\,000.00 + 4\,665\,600.00 \text{ грн.} = 27\,993\,600.00$$

З приведених розрахунків видно, що підприємство на першому році закупівлі сировини буде мати економію  $25\,152\,000.00 - 27\,993\,600.00 = 2\,841\,600.00$ , що є суттєвим за умови визначення курсу підприємства на оновлення виробничих фондів, як головну стратегічну перспективу.

### 3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо розроблення логістичної стратегії підприємства

Розрахуємо строк окупності проекту, враховуючи ставку дисконту. Процес дисконтування капітальних вкладень і грошових потоків здійснюється за різними ставками дисконту, які визначаються в залежності від особливостей інвестиційного проекту. При визначенні ставки дисконту враховується структура інвестицій та вартість окремих складових капіталу.

Чистий дисконтований дохід показує обсяги отриманих прибутків з поправкою на фактор часу.

Вихідні дані для розрахунку чистого дисконтованого доходу відображені в таблиці 3.6.

1. Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою [27]:

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{D_i - K_i}{(1 + d)^i}, \quad (3.1),$$

Де 1)  $D_i$  – доходи  $i$ -го періоду;

$K_i$  – витрати  $i$ -го періоду;

$d$  – ставка дисконта.

2. Індекс прибутковості — це співвідношення чистого дисконтованого доходу до чистих дисконтованих витрат.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) являє собою відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю. Якщо  $PI > 1$ , то проект ефективний.

PI показує запас фінансової міцності при реалізації заходів з покращення діяльності, що дозволяє визначати ефективності реалізації проектів підприємства. Згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування застосовується як один з фінансових показників ефективності бізнес-процесів, визначається за формулою [29]:



$$IP = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{D_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=0}^n \frac{K_i}{(1+d)^i}}, \quad (3.2),$$

де  $\frac{D_i}{(1+d)^i}$  – чиста дисконтована виручка;

$\frac{K_i}{(1+d)^i}$  – чисті дисконтовані витрати.

Для визначення доходів та видатків при реалізації стратегії мінімізації логістичних витрат запишемо всі економічні показники за всіма запропонованими заходами:

По-перше, заходи щодо закупівлі бензину за зменшеними цінами за рахунок збільшення обсягу одноразової закупівлі та конкурсних комерційних торгів, тут витрати кожен рік будуть складати 2500 грн. на проведення комерційного тендеру та економія буде складати 10% за кожен рік, тобто вартість закупівлі палива зменшиться на 189 024,17 грн. при цьому вартість закупівлі палива складатиме.

По-друге, зменшення витрат на виконання Інтернет замовлень зменшаться на 40854,00 грн. на паливі, та загальна економія при наймі кур'єрів складе 48 120,00 грн./міс - 29 000,00 грн./міс = 19 120,00 грн./міс. При здійсненні одноразових витрат в 36 000,00 грн.

По-третє, використання пустого рейсу на зворотному шляху з м. Одеса для перевезення сторонніх вантажів принесе компанії, при середній ставці перевезення 10 000,00 грн. та оплаті посереднику 1 000,00 грн. (10% за пошук клієнтів) складе 9 000,00 за перевезення, з огляду на минулі рейси в рік можуть бути виконано в середньому 90 рейсів, що складе 810 000,00 додаткового доходу підприємству.

По-четверте, економія від фіксації ціни на бавовну в довгостроковому договорі та фіксованими поставками сировини складе:

25 152 000,00 – 27 993 600,00 = 2 841 600,00 грн., що дає можливість інвестувати кошти в розвиток діяльності.

Також варто зазначити, що за результатами 2017 року, ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» показала 400 тис. прибутку, що був направлений на розвиток підприємства, та грошові кошти підприємства складають більше 400 млн. грн., що дозволяє втілювати логістичну стратегію та в подальшому отримувати економію від запровадження необхідних рішень.

Таблиця 3.6.

**Доходи та видатки за періодом, грн.**

Види	2018 р	2019 р	2020 р
Проведення закупівлі палива	2500,00	2500,00	2500,00
Запровадження кур'єрів	36000,00		
З/П (змінні витрати)	29 000,00	29 000,00	29 000,00
Відрядження для перемовин та підписання договору	150 000,00		
Затрати на закупівлю сировини	25152000,00	25152000,00	25152000,00
Економія від закупівлі палива	189 024,17	189 024,17	189 024,17
Економія від витрат на паливо для розвезення Інтернет замовлень	40854,00	40854,00	40854,00
Дохід від кур'єрів	229 440,00	229 440,00	229 440,00
Дохід від перевезення сторонніх вантажів	810 000,00	810 000,00	810 000,00
Економія від довгострокового договору з фіксацією ціни (вживається загальна сума витрат на сировину задля правильності розрахунків)	27993600,00	27993600,00	27993600,00

*Джерело: розраховано автором на основі [41]*

Отже, сума всіх затрат за кварталами 2018 року складає 27977590,17 грн. Сума надходжень за 2018 рік складе 28 223 478,17.

Для розрахунку чистої приведеної вартості оберемо ставку дисконтування на рівні 23% - інфляція та ризик від здійснення заходів (можливе коливання валюти).

Розрахунок чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок ЧДД та індексу прибутковості**

Роки	Доходи $D_i$	Витрати $K_i$	$\frac{1}{(1+d)^i}$	$\frac{D_i}{(1+d)^i}$	$\frac{K_i}{(1+d)^i}$	ЧДД	ІР
2018	28223478,17	25190500,00	0,81	34843800,21	31099382,72	3744417,494	-
2019	28223478,17	25154500,00	0,66	42762845,71	38112878,79	4649966,924	-
2020	28223478,17	25154500,00	0,53	53251845,6	47461320,75	5790524,849	-
Всього	84670434,51	754995000,00	-	130858491,5	116673582,3	14184909,27	1,12

*Джерело: розраховано автором на основі (табл. 3.6)*

В даному випадку ЧДД = 14184909,27 грн., що свідчить про ефективність реалізації запропонованих рішень. Як бачимо, чистий дисконтовий дохід та індекс прибутковості більше нуля, тому проект є прийнятним до виконання та буде приносити позитивний економічний ефект підприємству у вигляді додаткових коштів на реалізацію проектів щодо модернізації виробничої діяльності.

Також важливо розрахувати термін окупності (це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження). Період окупності зазвичай вимірюється в роках або місяцях. Термін окупності розраховується як відношення вартості вкладень на чистий потік і становить менше року.

$$T_{ок} = \frac{116673582,3}{130858491,5} = 0,89 \text{ (року)}$$

На основі визначених ризиків необхідно розробити план антиризикових заходів, що дасть змогу мінімізувати ризики.

Також необхідно визначити ризики пов'язані з реалізацією запланованих заходів та розробити шляхи подолання ризикових ситуацій табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

**Визначення ризиків**

<b>Фактор</b>	<b>Важливість фактора, 0-1</b>	<b>Оцінка в балах, 0-10</b>	<b>Оцінка з урахуванням важливості</b>
Відторгнення нововведень персоналом	0,1	2	0,2
Різне зростання ціни на паливо	0,1	3	0,3
Низький попит на вакансії кур'єрів, збільшення соціальних стандартів (зростання заробітної плати)	0,1	4	0,4
Зменшення Інтернет замовлень	0,1	5	0,5
Зменшення попиту на перевезення Одеса – Київ	0,1	1	0,1
Відмова від писання договору постачальником сировини	0,4	9	3,6
Непередбачені витрати	0,1	2	0,2

*Джерело: складено автором*

Заходи, що пропонуються по забіганню ризиків:

- 1) чітке визначення обов'язків і відповідальності всіх учасників проекту;
- 2) моніторинг ринку та пришвидшення закупівлі палива по ціні на сьогодні;
- 3) пошук персоналу через відповідні ресурси та сервіси задля швидшого процесу найму персоналу, чіткі домовленості з персоналом по оплаті праці;
- 4) активізація Інтернет маркетингу відповідними службами підприємства, нарощування популяризації сайту, збільшення маркетингових активностей, застосування;
- 5) пошук нового постачальника (наприклад, КНР нарощує експорт бавовни).

**Висновки до розділу 3**

В третьому розділі дипломної роботи були розглянуті основні перспективні напрямки розвитку підприємства з використання логістичної стратегії мінімізації витрат та збереження якості надання послуг.

Виходячи з загального бачення корпоративної стратегії підприємства, доцільно спрямовувати дохід підприємства на оновлення виробничої бази, та розроблення заходів зі зменшення загальних витрат на логістичну діяльність.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки, що першим заходом в логістичній стратегії підприємства має стати купівля палива великим оптом на весь рік задля досягнення мінімальної ціни та економії протягом року. Інструментом для досягнення максимальної ціни та умов, котрі будуть відповідати вимогам підприємства буде проведення комерційного тендеру на закупівлю палива для власного автотранспорту.

Було досліджено, що другим заходом реалізації логістичної стратегії є відмова від використання транспорту для виконання Інтернет замовлень та впровадження в систему перевезень кур'єрів для доставки замовлень. Наступним заходом реалізації логістичної стратегії є використання транспорту при зворотному рейсі з перевезення сторонніх вантажів з метою заробити додаткові гроші на утримання логістичної діяльності. Основна економія в реалізації логістичної стратегії за рахунок підписання довгострокового договору з фіксованою ціною та об'ємами поставки сировини, що дозволить економити в розрізі постійного дорожчання світових цін на бавовну.

Було проведено розрахунок та аналіз економічної ефективності заходів з реалізації логістичної стратегії. Такі показники, як чистий дисконтовий дохід та індекс прибутковості показують значення більше нуля, тому дані заходи є прийнятним до виконання та будуть приносити позитивний економічний ефект підприємству у вигляді додаткових коштів на реалізацію проектів щодо модернізації виробничої діяльності.

\ В другому розділі дипломної роботи були розглянуті особливості здійснення логістичної діяльності промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» та здійснено оцінку логістичної системи підприємства.

Проведений аналіз дозволив провести розрахунок загальних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємств. Роль логістичної діяльності

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» полягає в плануванні, управлінні, контролі всіх потоків не тільки в рамках самої організації, але і за її межами. Тому особлива увага приділяється транспортній логістиці.

Було запропоновано алгоритм формування стратегії логістики підприємств легкої промисловості, що складається з трьох етапів: прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання, розроблення логістичної стратегії та її подальше впровадження. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури легкої промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера.

Було досліджено ступінь ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за допомогою показника рентабельності інвестицій в логістичну систему.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки, що оцінки ефективності запропонованих заходів з розробки логістичної стратегії підприємства варто оцінити всі фактори економії та привести витрати на запровадження даних заходів для визначення економічної доцільності використання логістичної стратегії підприємства. Термін окупності розраховується як відношення вартості вкладень на чистий потік, і становить менше року.

## ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації були розглянуті теоретичні засади формування логістичної стратегії промислового підприємства, сутність терміну «логістична стратегія» та практично запропоновано методологію розроблення логістичної стратегії на підприємстві ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».

Було проведено аналіз, який визначив, що відсутність чіткої стратегії логістики може поставити фірму в позицію спостерігача, який із запізненням реагує на ринкову динаміку попиту, що не має ясної перспективи в майбутньому.

Було досліджено, що основною ознакою логістичної стратегії має бути цілеспрямованість, а її призначення зводиться до побудови ефективної організації, що має успішно та прогресивно функціонувати, долаючи непередбачені обставини, зростання конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові й нові позиції на ринку.

Було розглянуто особливості здійснення логістичної діяльності промислового підприємства ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» та здійснено оцінку логістичної системи підприємства.

Проведений аналіз дозволив провести розрахунок загальних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємств. Роль логістичної діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» полягає в плануванні, управлінні, контролі всіх потоків не тільки в рамках самої організації, але і за її межами. Тому особлива увага приділяється транспортній логістиці.

Було запропоновано алгоритм формування стратегії логістики підприємств легкої промисловості, що складається з трьох етапів: прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання, розроблення логістичної стратегії та її подальше впровадження. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури

легкої промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера.

Було досліджено ступінь ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за допомогою показника рентабельності інвестицій в логістичну систему.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки, що ефективність запропонованих заходів з розробки логістичної стратегії підприємства варто оцінити всі фактори економії та привести витрати на запровадження даних заходів для визначення економічної доцільності використання логістичної стратегії підприємства.

Було запропоновано алгоритм формування стратегії логістики підприємств легкої промисловості, що складається з трьох етапів: прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання, розроблення логістичної стратегії та її подальше впровадження. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури легкої промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера.

Було досліджено ступінь ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за допомогою показника рентабельності інвестицій в логістичну систему.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки, що оцінки ефективності запропонованих заходів з розробки логістичної стратегії підприємства варто оцінити всі фактори економії та привести витрати на запровадження даних заходів для визначення економічної доцільності використання логістичної стратегії підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаджинський А.М. Логістика: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – 10-е вид. – М.: Видавничо-торгова корпорація „Дашков и Ко”, 2004. – 408 с.
2. Панчишин Я. М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі : дис. . канд. екон. наук : 08.00.03 / Я. М. Панчишин ; Укр. держ. акад. залізничного трансп. - Х., 2009.
3. Миколайчук В. Е. Логістика: теорія і практика управління: навч. посібн. / В. Е. Миколайчук, В. Г. Кузнецов.- Донецьк: НОРД-ПРЕСС, 2006. – 540 с.
4. Lambert D.M., Harrington T.C. Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix // Journal of Business Logistics, 10. №. 2, 1989
5. Dietz W., Sasch B. Grunlage der Logistik. – Wien, 1971
6. Bowersox D.J., Closs D.J., Logistical Management. – Mc millan Pudlishing, 3rd ed. 1991
7. Сергєєв В. И. Менеджмент в бізнес-логістиці / В. И. Сергєєв. – М. : Інф. дом «Філін», 2006. – 782 с.
8. Алесінська Т.В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління / Т. В. Алесінська.- Таганрог: Вид-во ТРТУ, 2005. - 121 с.
9. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір: монографія / І. Г. Смирнов. – К.: ВГЛ Обрії, 2004. – 335 с.
10. Савенкова Т. Логістика – наука, управлінська і виконавча діяльність / Т. Савенкова // Журнал «Риск». 2011. - №3. – С. 32-38
11. Гаджинський А. М. Практикум по логістиці. М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков й К°», 2003, 334с.
12. Сток. Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегічне управління логістикою: пер. з 4-го англ. вид. – М.ІНФРА-М, 2005, XXXII, 797 с.

13. Окландер М.А. Логістика : підручник / М.А. Окландер. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 346с.
14. Сергєєв В.І. Логістика в бізнесі: підручник для студентів екон. Та інж.- екон. Вузів / В.І. Сергєєв. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 607с.
15. Н.Гегамов, А.Долгих: Ця багатостороння логістика [Електронний ресурс] – [http://iteam.ru/publications/logistics/section\\_80/article\\_2809](http://iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2809)
16. Чеботаєв А. А. Логістика. Логістичні технології : навч. посібник / А. А. Чеботаєв. – М. : Видавничо-торгова корпорація „Дашков и К о ”, 2002. – 172 с.
17. Руденко Г. Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством / Г. Р. Руденко // Проблеми науки. – 2007. – № 8. – С. 8–13.
18. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний Університет „Львівська політехніка”, 2008. – 596 с.
19. Ларіна Р. Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // Менеджер. – 2006. – № 1 (35). – С. 224.
20. Мішина С. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 1202–1209.
21. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс] – <http://mtu.gov.ua/>
22. 1. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л.
23. Лосюк // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 4. – С. 3–9.

24. 2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
25. 3. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. / Г. Р. Руденко // – Бизнес-информ. – 2011. – № 8. С. 63– 65.
26. 4. Чорнописька, Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні / Н. В. Чорнописька, О.Є. Шандрівська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2012. – № 735. – С. 244–249.
27. 4.. Селезнев А. А. Логистический аутсорсинг [Електронний ресурс] / А.А. Селезнев. – Режим доступу : <http://www.centeripro.com/index.php>(10 листопада 2010р.)
28. Горбенко О. В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09govpau.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf)
29. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. І.
30. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу [Текст] / Н. І. Чухрай // «Логістика». – 2007. – № 6. – С. 37–39.
31. Berlinski Uniwersytet Techniczny okrslił wyzwania scharakteryzował dostawców usług logistycznych w przyszłości/ - Logistyka. №6, 2008, s. 44.
32. Залматова. М.Е., Новиков О.А., Семененко А.И, Производственно-коммерческая логистика [Текст]: учеб. Пособие – Саратов: СГТУ, 2001. – с. 74
33. Дж. Хескет, Формирование логистики - пер. з 4-го англ. вид. – М.ИНФРА-М – 2003 – с.176
34. Л.С.Федоров, Общий курс логистики – М.:КНОРУС, 2016. 220с.
35. В.Литвиненко А.Родніков, Логистика и маркетинг в управлении производством – Москва: ИНФРА, 2005 – 235с.

36. Б.К. Плоткин, Основы предпринимательской логистики: учебн. Пособие – Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 114с
37. J. Investment opportunities, corporate finance, and dividend payout policy: Evidence from emerging markets/ J.Abor, A.Godfred, Bokpin. – Emerald Group Publishing Limited, - Studies in Economics and Finance, Vol. 27 Iss: 3, P.180 – 194
38. Bayura D. A. Management investment project of industrial enterprises based on BSC and KPI / D. A. Bayura, T. V. Bilonog // Research Bulletin SWorld «Modern scientific research and their practical application», 2012. – Volume J31211. – p.79-84. – Access mode: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/the-content-of-journal/j312>
39. Bilonog T. Monitoring as a key element of investment projects management / T. V. Belonog // Information Technologies, Management and Society. The 11-th International Conference Information Technologies and Management 2013. – Latvia, Riga: April 18-19, 2013. Theses. Editors Yu.N. Shunin and V. I. Gopeyenko. – P. 193
40. David M. Darst. Portfolio Investment Opportunities in Management/ David M. Darst//Wiley RealTime Finance. – 2013. – 68 p.
41. Terenteva T.V. Problems of investment attractiveness estimation on enterprises, which obscure its financial accounting./ T.V. Terenteva, V.I. Shitova. – Economic Sciences – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economic-sciences.net/articles/view/117>